مدیریت عملکرد



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریت عملکرد

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

مدیریت عملکرد

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور:مدیریت عملکرد / www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت – عملکرد

شاخصهای عملکرد مدیران

... applicationدر مورد شاخصهای عملکرد مدیران نظریات مختلفی وجود داردمرضیه رضایی
شاخص: استفاده از اصول و ملاکهایی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آنها را قابل بررسی و ارزشیابی می کند، شاخص نام می گیرد، شاخصها معمولا "از نظریه ها، نگرشها و یا موقعیت ها سرچشمه می گیرند و مانند علائمی که میسر را مشخص می کنند، می توانند استفاده گردند. بر اساس شاخصها می توان به تشریح وضعیت مؤسسات از لحاظ برنامه ریزی یا انجام تحقیقات علمی پرداخت و در روند تغییرات آنها را بررسی نمود.در مورد شاخصهای عملکرد مدیران نظریات مختلفی وجود دارد که در اینجا به چندین نمونه آنها اکتفا می کنیم. نظریه دن ویکتوریا = در سال ۲۰۰۰ در پژوهشهای خود دریافته است که ۲ شاخص مهم در مدیریت می تواند سازمان را از وضع نا مساعد به وضع بهینه انتقال دهد، این شاخص عبارتند از مؤثر بودن و متعهد بودن رهبر. بهترین مدل رهبری برای مدیران آن است که از یک طرف به عنوان تسهیل کننده امر اصلاحات و نوسازی گردد و از طرف دیگر سازمان سازمان را به عنوان یک جامعه یادگیرنده در آورد و بتواند شرایط رهبری انتقالی را به وجود آورد. نظریه ویکتروالنتن = در بررسی پژوهشهایی که انجام دادند ۳ شاخص مشترک در مدیران را شناسائی کرده که این شاخصها عبارتند از:۱- میزان پذیرش مسئولیت در تمام جنبه های سازمان۲- میزان ارتباطات و درگیری آنها با مسائل و داشتن ادراکات دقیق۳- میزان دریافت اطلاعات و بازخورد از طرف کارکنانی که به طور غیر رسمی رهبری کارکنان را به عهده دارند. در زیر به ذکر یکی از الگوهای مهم عملکرد مدیران می پردازیم:الگوی رفتاری – مدیریتی جان کارتر : مطالعات کاتر نشان می دهد که رفتار مدیران اثر بخشی از یک الگوی ۳ بعدی تبعیت می کند: الف- برنامه سازی ب- شبکه سازی ج – وا داشتن شبکه به انجام برنامهدر این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران به عنوان یک الگوی تجویزی نیز به کار گرفته شود. این الگو علاوه بر توصیف رفتار مدیران بر اساس مطالعات کاتر نشان می دهد که بخش عمده ای از وقت و توان مدیران اثر بخش صرف ایجاد شبکه ارتباطی مطلوب و کسب همکاری آنها در راستای پیاده یازی برنامه ها می ود که این در حالی است که برنامه سازی در افق گسترده زمانی چالش همیشگی آنان است. فرایندهای موجود در این الگو به صورت رفتارهای ترکیبی ظاهر شده و قابل تفکیک از یکدیگر نیستند. مدیران اثر بخش طی تعاملات و تصمیم گیریهای روزانه خود همواره زنجیره ای از این اجزاء عملیاتی را بهصورت ریز و نامرئی پیاده می کند. به عنوان مثال یک مکالمه کوتاه تلفنی، صرف ناهار، یک مذاکره ایستاده چند دقیقه ای – همه اجزائی از این سناریو به شمار می آیند.الف- برنامه سازی : از لحظه ای که مسئولیت اداره سازمان بر عهده مدیر گذاشته می شود این فرآیند آغاز گسته این فرایند یک فعالیت مستمر ذهنی است و با عملیات رسمی برنامه ریزی سازمان تفاوت دارد. در شکل گیری برنامه های سازمان که مدیر انجام می دهد ۳ عامل مهم ایفاء نقش می کند.۱- تجربیات و نگرش مدیر نسبت به کار ۲- شکل گیری برنامه شخص مدیر، شناخت وی نسبت به سازمان ۳- فرآیند اطلاعاتشبکه سازی: بخش زیادی از وقت و توان مدیران اثر بخش صرف ایجاد، توسعه و تعامل با شبکه ارتباطات می شود مدیر آگاهانه و نا آگاهانه این شبکه را از انسانهائی تشکیل می دهد که تصور می کند در اجرای برنامه های وی مؤثر هستند. این شبکه ارتباطات مؤثر مدیر در داخل و خارج و خارج سازمان را نظام می بخشد.ج– واداشتن به پیاده سازی برنامه : اغلب در الگوی رفتار مدیریتی ، نقشهای شبکه سازی با هدف برقراری ارتباطات و تبادل اطلاعات تعریف شده است. مدیران با ایجاد شبکه و تعام زیاد با افراد مؤثر، ارزشها و هنجارهای مورد نظر را حاکم کرده و فضائی به وجود می آورد تا مدیر به راحتی بتواند از آنان در خواستهایی داشته و امیدوار باشد که پاسخ مساعد دریافت خواهد کرد. امروزه اثر بخشی مدیران در متحول ساختن سازمانها رمز دنیای کسب و کار به شمار می آید http://www.birtak.com/archives/۳۰۳۳.php

سطوح مختلف مدیریت

مدیریت یکی از جنبه های بسیار مهم در زندگی اقتصادی است و با کسانی سر و کار دارد که درگیر مدیریت کردن سرمایه گذاری ها و تشکیلات اقتصادی هستند. هر کجا که برای برآورده کردن نیازها، به تلاش انسانی نیاز باشد، مدیریت لازم است. مدیریت فعالیت های انسان را با استفاده هماهنگ و متعادل از منابع تنظیم و تعدیل می کند.
چه این تشکیلات یا سرمایه گذاری اقتصادی به شکل یک خانواده مدیریت شود، چه به شکل یک کلوپ یا بنگاه، شرکت یا موسسه بازرگانی و اقتصادی، ویژگی های تجاری و کاری مدیریت یکسان است. قدرت ها و مقام های رده بالاتر مثل مدیرعاملان، روسای تشکیلات که در تصمیم گیری ها نقش دارند، اهداف این سرمایه گذاری و تجارت را تعیین می کنند. درواقع، اهداف تعیین شده و برحسب سطح و مقام پرسنل در شرکت به آنها عرضه می شود. شرکت کارمندانی از سطح پایین تا سطح بالا دارد. علم و تجربه در تعیین این سیاست ها در شرکت نقش مهمی دارد.تعداد سطوح مدیریت در یک شرکت خاص بستگی به اندازه و بزرگی آن شرکت، ارزش بازار، و ذات تولید برحسب کیفیت و همچنین کمیت دارد. یک شرکت بزرگ به سطوح مدیریتی مختلف نیاز دارد که مسئولیت انگیزه دادن به همه کارکنان، منظم کردن آنها برای انجام وظائف خود در مدت تعیین شده و ایجاد درک متقابل میان کارکنان در سطح مختلف شرکت را برعهده دارد. برای انجام آن، این درک میان کارکنان، باید برای سطوح مختلف شرکت برنامه ریزی صحیح انجام شود، و این برنامه باید توانایی عنوان کردن ذات و طبیعت کار آنها و اهداف شرکت را داشته باشد. برای مثال، اگر یک شرکت محصولات مختلفی را در حجم بالا تولید می کند، نیاز به سطوح و لایه های مختلف مدیریت در شرکت است که در ایجاد رابطه بهتر میان اعضای سازمان بسیار موثر است.مدیریت باید دیدگاهی روشن و واضح از طبیعت و ذات کار در آن سطح خاص و کلیه اهدافی که باید میسر شود، ارائه دهد. اما برای دست یافتن به کارایی بیشتر و تولید و

بازدهی ماکسیمم، سطوح مختلف شرکت باید در حد مینیمم نگه داشته شوند. اگر شرکت سطوح زیادی داشته باشد، هزینه ای که صرف برنامه ریزی می شود افزایش یافته و منابع مورد نیاز نیز بیشتر می شود که بر روی درصد سود از فروش خالص یا همان حاشیه سود شرکت تاثیر بسزایی خواهد داشت. همچنین ممکن است مشکلاتی را در شبکه ارتباطی بین پرسنل مختلف در سطوح مختلف ایجاد کند که کنترل و تعدیل آن کاری بسیار دشوار است.فقدان ارتباط نارضایتی، شکوه و شکایت، تخریب روحیه را میان کارکنان شرکت به همراه خواهد داشت. از اینرو، می توان با همزمان کردن تلاش های کارکنان از نقطه شروع، هماهنگی بین آنها را بیشتر کرد. این قدرت و فشار مدیریت سات که همه کارکنان شرکت را متصل به هم نگه می دارد. هماهنگی روندی است که در آن فرد اطمینان می یابد که هر سطح از شرکت مطابق قانون های خاص آن سطح، کاملاً منظم کار می کند. این هماهنگی باید برحسب برنامه ریزی های انجام شده، توالی سیستماتیک داشته باشد.طبق گفته متخصصین، مدیریت ۳ سطح مختلف دارد:۱. مدیریت سطح بالا که از هیئت مدیران، مدیر عاملان، یا اعضای هیئت اجرایی تشکیل شده است.۲. مدیریت سطح متوسط که از مدیرانی مثل مدیر کارکنان، تولید، فروش، بازاریابی، منابع، مالی و غیره تشکیل شده است.۳. مدیریت سطح پایین یا مدیران سطح عملیاتی که از سرکارگر، ناظر، کارگران روزمزد و غیره تشکیل شده اند.مدیران رده بالا:مدیران سطح بالا به افرادی اطلاق می شود که جزء مقام های اصلی و اساسی شرکت هستند مثل هیئت مدیران، مدیرکل و سایر اعضای اصلی که مسئول عملکردهای سیستماتیک شرکت هستند. مدیرات سطح بالا به طور مستقیم کار اجرا نمی کنند. به طور کل برای یک شرکت بزرگ، عملکردها و مسئولیت های عمده و مهم را فرد نمی تواند انجام دهد، از اینرو نیاز به گروهی متراکم از اعضا است. مدیران سطح بالا باید بیشتر بر روی توانایی کارکنان هم در کیفیت کلی و هم تکنیکی متمرکز شوند. وظیفه آنها شامل خلاقیت، انگیزه، و حس قضاوت است. این مدیران همچنین گروه سیاست گذار شرکت هستند که مسئول جهت کلی و فعالیت های شرکت می باشند.اهداف اصلی مدیران رده بالا-ایجاد اهداف، سیاست ها و عوامل تعیین کننده لازم برای پیشرفت و توسعه هر چه بیشتر شرکت.اجرای کامل و کارامد اهداف در شرکت و حفظ تعادل و توازن استراتژیک در کلیه اعمال انجام شده توسط مقام های بالاتر.قرار ملاقات با بالاترین مقام شرکت مثل مدیران، روسای شرکت و از این قبیل.بازبینی کار کلیه پرسنل در همه سطوح.عملکرد مدیریت رده بالا فراهم آوردن توصیفی دقیق و جزء به جزء از طبیعت و ذات فعالیت های خود می باشد. اهداف نیز ممکن است جزئی باشند مثل تخصص در کار، قیمت گذاری رقابتی، بازاریابی و رابطه بین مشتریان، کارکنان و عموم.مدیریت رده متوسط:مدیریت رده متوسط شامل اجرای سیاست ها و برنامه هایی است که توسط مدیران رده بالا تعیین شده است. این سطح مدیریت شامل مدیران هر بخش و سایر اعضای هیئت اجرایی می شود که کارکنان را به سمت اهداف تعیین شده هدایت کرده و منابع لازم را برای انجام کار دراختیار آنها قرار می دهند. این گروه مسئول اجرای سیاست ها در سازمان هستند. در این سطح، مدیران باید عملیات ها، دستورالعمل هایی که از طرف مدیران رده بالاتر داده شده را برنامه ریزی کرده، منابع لازم را جمع آوری کرده و کار کارکنان را کنترل کنند. این مدیران مسئول هدایت کلیه عملکردهای هر بخش می باشند؛ آنها راهنمایی ها و ساختارهای لازم را در جهت اهداف شرکت تامین می کنند. اعمال و وظائف مدیران رده متوسط از این قرار است:دنبال کردن قوانین و سیاست های تعیین شده توسط مدیران برتر.انگیزه دادن به پرسنل برای تولید و بازدهی بیشتر.جمع آوری گزارش تجزیه و تحلیلی جزء به جزء از شرکت و پرسنل.درک متقابل با بخش های دیگر شرکت.ارائه پیشنهاد به مدیران رده بالا.مدیران رده پایین:این مدیران پایین ترین رده مدیران شرکت هستند که شامل سرکارگرها و ناظران اجرایی است که تعدادی کارگر به آنها برای انجام پروسه طبق برنامه کمک میکنند. مقام و مسئولیت آنها در شرکت معمولاً- کمتر با کارکنان دیگر مقایسه می شود. آنها باید قوانین و راهبردهای تعیین شده توسط مدیران رده های بالاتر را دنبال کنند. اهمیت عملکردهای این سطح مدیریت را نمی توان نادیده انگاشت. اگر کارگران و کارمندان رده پایین نتوانند خوب کار را بفهمند و بدانند که چه باید بکنند (که فهماندن آن وظیفه همین مدیران رده پایین است) برنامه ها و اهداف مدیران رده بالا- با شکست مواجه خواهد بود.کیفیت و کمیت کاری که انجام می شود به عملکرد کارگران این سطح دارد و اینکه آنها برای رسیدن به اهداف شرکت تا چه حد تلاش کرده اند. ناظران این سطح باید استانداردهای کیفیت محصولات تولید شده را حفظ کرده و برنامه ها را خوب به کارگران منتقل کنند. آنها همچنین مسئول حفظ احترام و نظم میان خود و افزایش روحیه کار میان کارگران هستند.

http://www.birtak.com/archives/۳۰۳۳.php

شاخص های هشت گانه ارزیابی عملکرد

... Performanceبافت و چارچوب بهداشتی و اجتماعی اگر چه، بافت و چارچوب بهداشتی و اجتماعی توصیف شده، برای همه سازمانها حائز اهمیت است.در حالی که بیشتر سازمانهای مراقبت بهداشتی، انرژی قابل ملاحظه ای را در ارزیابی عملکرد صرف می کنند، اما اثر بخشی معیارهای به کار رفته درآنها، به طور بارزی در حال تغییر است. در طراحی و اجرای هر سیستم ارزیابی عملکرد، ضروری است که هشت اصل تعریف شده زیر را به کار ببریم :-۱ از مجموعه شاخصهای متوازن استفاده کنید: لازمه انتقال خدمات بهداشتی مناسب و عالی، داشتن یک استاندارد عملکردی بر مبنای دامنه وسیعی از عوامل شامل مراقبت کلینیکی، رضایت بیماران، زمان انتظار اندک، کنترل هزینه و یادگیری از کارکردهای مطلوب است. بنابراین لازم است عملکرد در قالب متوازنی ارزیابی شود تا تمامی ابعاد مختلف را منعکس کند. نمونه سیستم ارزیابی عملکرد ناموازن، سیستم رتبه بندی ستاره ای در بیمارستانهای روانی است.-۲ مطمئن شوید آن چیزهایی را که برای کاربران و ذینفعان خدمات اهمیت دارد، مورد سنجش قرار می دهید: از نظر افراد حرفه ای تعیین اینکه خدمت باید شبیه به چه چیزی باشد، دشوار است. هرچند آنها متخصص هستند، اما متخصص تجربه و آزمایش نیستند. لذا تحقیق درستی می بایست تعیین کند که چه چیزهایی برای بیماران، کاربران خدمات و سایر ذینفعان سازمانی با ارزش تلقی می شود. کسب بازخورد مستقیم از بیماران، کاربران خدمات، مراقبان و سایر ذینفعان کلیدی، امری حیاتی برای ارزیابی خواستها و سلیقه های آنها و نیز تهیه و تدوین برنامه های عملیاتی برای تضمین رفع نیازهای آنان است.-۳ کارکنان را در تعریف شاخصها سهیم کنید: شاخصهایی که از نظر کارکنان نامربوط، غیرواقعی، نامناسب یا ناعادلانه جلوه کنند، از سودآوری و بهروری ممانعت به عمل خواهند آورد. اگر کارکنان در تعیین شاخصها سهیم نباشند و احساس کنند که به آنها بی توجهی شده است، بر خلاف مقصود مدیریت عالی، به شاخصها واکنش نشان خواهند داد و موجب تضعیف خدمات تمامی زمینه ها خواهند شد. برای مثال، کارکنان ممکن است به معیارهایی توجه کنند که برای سایر عوامل مهمتر هزینه تراشی می کنند، و لذا ممکن است بکوشند تا سیستم را اصطلاحا «دور بزنند» یا بر موضوعهای کوتاه مدت توجه کنند.-۴ معیارهای ادراکی و شاخصهای عملکردی را مدنظر قرار دهید: به هنگام ارزیابی، ایجاد موازنه میان معیارهای ادراکی که مستقیما از کاربران خدمات و سایر

ذینفعان حاصل می شود و آن شاخصهای عملکردی که سازمان ثبت می کند، با اهمیت است. برای مثال، سنجش میانگین زمان انتظار بیماران به هنگام جراحی مهم است زیرا این شاخص نشان می‌دهد که آیا زمان انتظاربیماران، بهبود یافته است یا خیر. طراحی پرسشنامه ای مناسب برای بیماران یا یک گروه مربوطه به این ذهنیت پاسخ خواهد داد. لذا، به هر دو نوع شاخصهای ادراکی و عملکردی نیاز مبرمی وجود دارد. البته، مزیت دیگر معیار های ادراکی آن است که می توانند انتظارات متغیر را معین و مشخص کنند.-۵ ترکیبی از معیارهای نتیجه ای و فرایندی را به کار ببرید: پیرامون اینکه آیا معیارهای نتیجه ای مناسبترند یا معیارهای فرایندی، بحث زیادی وجود دارد. سنجش نتایج (مثلاـ اگر یک بیمار بهبود یابد) به دلیل آنکه ارزش زیادی را برای کاربران خدمات و بیماران دارد، با اهمیت است. همین طور، معیارهای فرایندی چون نحوه انتقال خدمت را ارزیابی می کنند، با ارزش هستند. بنابراین، در هر موقعیتی مهم است که ترکیبی از معیارهای ادراکی و معیارهای فرایندی را استفاده کنیم. یک عیب معیارهای نتیجه ای آن است که امکان دارد برای معالجه یک بیماری خاص، تنها چندین ماه یا سال در دسترس باشد در حالی که ممکن است تا آن زمان، پرسنل یا تیم معالج تغییر کرده باشند. همچنین، نمی توان آنها را برای یافتن تقریبی معایب به کار گرفت. اگر معیار های فرایندی به طور آشکاری مربوط به معیارهای نتیجه ای یا رضایت کاربران یا بیماران نباشند، کاربرد معیارهای فرایندی نیز خطرناک است. یک خدمت ممکن است بیانگر معیارهای فرایندی باشد، اما ارتباط کمی را با نتایج آن برای بیماران یا رضایتمندی آنان داشته باشد.-۶ هزینه های ارزیابی عملکرد را در نظر داشته باشید: شمار معیارهای عملکردی به کار رفته در مراقبتهای بهداشتی، به نظر می رسد که به شدت در حال افزایش باشد. اگرچه، معیارهای عملکردی تنها زمانی که منافع آنها بر هزینه های اکتساب آنها سنگینی کند، مفید واقع می شوند. ارزیابی عملکرد را می توان ارزیابی نحوه مدیریت مطلوب سازمان و بهایی که آنها به مشتریان و سایر ذینفعان منتقل می کنند، تعریف کرد. از آنجا که سنجش عملکرد خود بخشی از نحوه اداره سازمان است، سنجش عملکرد باید از لحاظ هزینه اثربخش بوده و ارزشی را منتقل کند.-۷ سیستم های انتقال بازخورد معیارها برای اصلاح استراتژی را داشته باشید: بسیاری از سازمانها، حجم زیادی از اطلاعات را گرداوری می کنند اما هیچ سیستم موثری را برای انتقال این بازخورد به اصلاح استراتژی ندارند. چرخه رادار (۱) (RADAR) که در مدل تعالی استفاده می شود، یک مورد از رویکرد سیستماتیک انتقال بازخورد برای اقدامات اصلاحی است. در مرحله نتایج، معیارها با مقایسه عملکرد فعلی با عملکرد قبلی و عملکرد مطلوب تجزیه و تحلیل می شوند. دو فاز بعدی، مراحل شناخت رویکردهای لازم برای بهبود عملکرد و بسترسازی رویکردها در سراسر سازمان هستند. مرحله چهارم، مرحله ارزیابی و بازنگری رویکردهای نوین و معیارهای به کار رفته است (پیش از اینکه مجددا چرخه تکرار شود).-۸ سیستم های ارزیابی عملکرد باید مبتنی بر بهبود مستمر باشند نه مبتنی بر فرهنگ سرزنش و تخطئه: مهمترین اصل ارزیابی عملکرد، اطمینان از این موضوع است که سیستم ارزیابی برای تضمین ارائه خدمات به بیماران و کاربران، باید مبتنی بر بهبود مستمر نه بر فرهنگ ملامت و سرزنش باشد. اگر عملکرد یک شاخص خاص پایین تر از میزان متوسط باشد، لازم است که بر شناخت علل اشتباهات و نحوه برخورد با آن علل در آینده توجه شود. اگر مدیریت بخواهد فرد یا بخشی را سرزنش کند، اغلب این کار ناعادلانه و نقطه مقابل بهروری خواهد بود.منبع :

Moullin, Max (۲۰۰۴): Eight Essentials of Performance Measurement, International Journal of Health care Quality Assurance, V.۱۷, N.۱۳, P.P ۱۱۰-۱۱۲. پی نوشت:۱-Results(نتایج), Approach(رویکرد), Deploy(بسترسازی), Assess(ارزیابی) and Review(بازنگری)

شاخص های عملکرد کلیدی

مهدی انصاریان, فائزه انصاریان

شاخص های عملکرد کلیدی، معیارهای اندازه‌گیری مالی و غیر مالی هستند که به منظور تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان بکار برده می شوند.

این شاخص ها به منظور ارزیابی موقعیت کنونی شرکت و تعیین راه کارهای مناسب برای هوشمند کردن کسب و کار استفاده می‌شوند. فعالیت مراقبت و بازبینی شاخص‌های عملکرد کلیدیدر طول زمان به عنوان یک موضوع شناخته شده در مراقبت از فعالیت کسب و کار شرکت ها مطرح می باشد . شاخص‌های عملکرد کلیدی اغلب به عنوان یک" ارزش استفاده می شوند و برای اندازه‌گیری فعالیت‌هایی از قبیل میزان سودمندی نقش رهبری در توسعه سازمان ، اشتغال، خدمات و رضایت ، با مشکل مواجه می باشند . شاخص‌های عملکرد کلیدینوعا به استراتژی سازمان متصل شده‌اند (به عنوان مثال از طریق تکنیکهایی مانند (Balance Scorecard).براساس نوع و استراتژی سازمان ها شاخص‌های عملکرد کلیدی با یکدیگر متفاوت می‌باشند. شاخص‌های عملکرد کلیدیبه اندازه‌گیری میزان پیشرفت سازمان در جهت اهداف تعیین شده کمک می کنند ، ولیکن برای اندازه گیری فعالیت های مبتنی بر دانش مشکل دارند .شاخص‌عملکرد کلیدی بخش کلیدی از یک هدف قابل اندازه‌گیری است که از یک مسیر ، شاخص ، الگو برداری ، هدف و محدوده زمانی ساخته شده است . به عنوان مثال ": افزایش درآمد توسط هر فروشنده از ده پوند به ۱۵ پوند" در این مثال درآمد توسط هر فروشنده یک شاخص می باشد . شاخص‌های عملکرد کلیدی نباید با عوامل موفقیت بحرانی(Critical Success Factor) اشتباه شوند. همانطور که در مثال بالا آمده ، عامل موفقیت بحرانی، عواملی هستند که باید از قبل برای دست یافتن به اهداف تعیین شده باشند . به عنوان مثال، جا انداختن محصول در بازار.تعیین شاخص‌ها شاخص‌های عملکرد با اهداف و محرک های کسب و کار فرق می کند . یک مدرسه ممکن است عدم موفقیت دانش‌آموزانش را به عنوان شاخص‌های عملکرد کلیدی مورد رسیدگی قرار دهد این عمل احتمالاً به فهمیدن جایگاه مدرسه در جامعه آموزشی کمک می کند، در حالیکه در تجارت ممکن است درصد کاهش درآمد ناشی از مشتریان از دست رفته به عنوان یک شاخص مورد رسیدگی قرار می گیرد . نکته حائز اهمیت در این جا تعیین حداقل شاخص‌های عملکرد کلیدی در سازمان ها می باشد . نکات مهم کلیدی برای تعیین شاخص ها عبارتند از: · تعریف اولیه از فعالیت‌های کسب و کار · داشتن اهداف عملیاتی شفاف و صریح از نیازمندیهای کسب و کار · داشتن معیار های اندازه‌گیری کیفی/ کمی از نتایج و مقایسه آنها با مجموعه اهداف· بررسی مغایرت‌ها و تنظیم مراحل یا منابع برای انجام اهداف کوتاه مدتاز ویژگی های زیر برای تعیین شاخص ها می توان استفاده نمود. به این ویژگی ها که اختصارا(SMART) نامیده می شوند در زیر اشاره شده است . شاخص ها باید ،· خاص· قابل اندازه‌گیری· دست یافتنی· واقع گرایانه (تحقق گرای)· به موقع، باشند تجزیه و تحلیل ناحیه ها از جمله تحلیل‌های ناحیه مدیریت ارشد سازمان ها ، موارد زیر هستند۱. گزارش مرتبط با تعداد مشتریان :· مشتریان جدید· مشتریان حاضر· مشتریانی که قطع همکاری کرده اند ۲. مبالغ فروش و درآمد برحسب گروه مشتریان .۳. تراز حساب

مشتریان و زمان و شرایط پرداخت.۴. بدهی های پرداخت نشده مشتریان .۵. تحلیل امکان تبدیل مشتریان بالقوه به مشتریان بالفعل و تعداد مشتریان پذیرفته شده ، رد شده و بلاتکلیف .۶. تحلیل دلایل قصور در پرداخت توسط مشتریان .۷. سود دهی مشتریان برحسب گروه مشتریان و طبقه بندی مشتریان برحسب سود دهی آن ها .بسیاری از شاخص های عملکرد کلیدی فوق الذکر از طریق روش های" مدیریت ارتباط با مشتری("Customer Relationship Management) پیشرفت و توسعه پیدا کرده است . نکات اشاره شده بیشتر جنبه فراگیر و عمومی می توانند داشته باشند تا اختصاصا برای یک فعالیت تجاری . گزارش ها و اطلاعات ذکر شده در بالا ، مربوط به فعالیت های بانکداری می باشد ، ولیکن قابل تعمیم به یک شرکت خدمات تلفن یا خدمات مشابه آن نیز می تواند باشد.نکات حائز اهمیت در این زمینه عبارتند از:۱. اطلاعات جمع آوری شده صحیح و با شاخص مرتبط باشند.۲. اطلاعات جمع آوری شده در مورد شاخص به موقع و در دسترس باشند.قابلیت دسترسی سریع‌تر به اطلاعات از زمانی شروع شد که یک نگرانی گسترده در بین اغلب سازمان‌ها در مورد کسب و کارشان بوجود آمد.تا چندی پیش تأخیرهای یک یا دو ماهه در پرداخت ها عادی بودند. اخیراً چند بانک تلاش کرده‌اند تا با استفاده از اطلاعات در کوتاهترین فاصله زمانی میزان تأخیر پرداخت ها را کاهش دهند . به عنوان مثال، سیتی بانک به سمت دسترسی هفتگی به اطلاعات مربوط به شاخص های عملکرد کلیدی یا بعضی اوقات تحلیل روزانه اعداد و ارقام حرکت کرده است .این موضوع به این معنی است که با استفاده از فن آوری اطلاعات و مکانیزاسیون فعالیت ها به صورت ۲۴ ساعته به اطلاعات دسترسی دارند.طبقه بندی شاخص‌ها شاخص‌های عملکرد کلیدی مجموعه ای از ارزش ها را تعیین می کند که برای اندازه‌گیری فعالیت ها استفاده می‌شوند. این مجموعه از ارزش ها که ازطریق خلاصه کردن اطلاعات حاصل می شود شاخص نامیده می شوند. شاخص های قابل شناسایی می توانند به عنوان کاندیدهای احتمالی برای شاخص های عملکرد کلیدی محسوب شوند. این شاخص ها می توانند به صورت طبقه‌بندی های ذکر شده در زیر خلاصه شوند:· شاخص های کمی که می‌توانند به صورت عددی ارائه شوند· شاخص های کاربردی که با فرایند موجود شرکت ارتباط برقرار می کنند.· تعیین شاخص های راهنما که بیانگر این است که سازمان بهتر شده است یا خیر؟· شاخص های عملیاتی که در کنترل سازمان و نتایج تغییرات کفایت نمایندمشکلات در واقع سازمانها و شرکتها اغلب هنگامیکه در جستجوی شناسایی شاخص های عملکرد کلیدی هستند ، متوجه این موضوع می شوند که قادر نیستند شاخص های عملکردی مورد علاقه‌شان را بدست آورند لذا اغلب آنها ممکن است به شاخص‌های غیر کلیدی بسنده کنند . با این تعبیر شاخص‌های بکار برده شده اغلب مشابه شاخص های عملکردکلیدی هستند ولیکن به هر حال داشتن آنها بهتر از نداشتن آنها است.هوشمندی در کسب و کار هوشمندی در کسب و کار (Business Intelligence) عبارت است از مدیریت کسب و کار که شامل سیستم ها و تکنولوژی هایی است که به منظور گردآوری، دسترسی و تحلیل داده‌ها و اطلاعات درباره عملیات شرکت می باشد . سیستم هوشمندی در کسب و کار به مدیران کمک می کند تا دانش گسترده‌تری از عوامل مؤثر در عملیات شرکت مانند معیارهای اندازه‌گیری فروش، تولید و عملیات داخلی را در اختیار داشته باشند ، همچنین آنها می توانند به اتخاذ تصمیم های تجاری بهتر کمک نمایند. هوشمندی در کسب و کار را نباید با هوشمندی در رقابت که یک مفهوم مدیریتی مجزا می باشد، اشتباه کرد.استدلال برای کاربرد BI سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار و فن آوری ها سازمانها را قادر می سازند تا با آگاهی بیشتری تصمیم گیری نموده و مزیت رقابتی را برای شرکت ایجاد می نمایند. به عنوان مثال، یک شرکت با استفاده از سیستم های هوشمندی در کسب و کار و فن آوری ها اطلاعات و شاخص های محیط پیرامون را مقایسه نموده و همچنین آینده روند کارها را در زمینه فعالیت خودشان پیش بینی کنند. هوشمندی در کسب و کار برای افزایش دقت و کیفیت داده‌ها استفاده شده‌اند، ومدیران را قادر می سازند تا موقعیت شرکت را در مقایسه با رقبایشان بهتر درک نمایند .سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار و تکنولوژی ها به شرکت ها کمک می کنند تا روند تغییرات را در بازار سهام ، تغییرات در رفتار مشتریان و الگوهای مصرف ، اولویت‌های مشتریان ، توانایی‌های شرکت و نهایتا وضعیت شرکت را تجزیه و تحلیل کنند. همچنین این سیستم ها به تحلیل‌گران و مدیران برای تنظیم پاسخ به روند تغییرات نیز کمک می نماید .سیستم‌های هوشمندی در کسب و کار به شرکت ها کمک می کنند تا ثبات و پایداری بیشتری را ایجاد کنند و فرآیند تصمیم گیری مبتنی بر داده‌ها که نتایج بهتری دارد را جایگزین تصمیم گیری برمبنای حدس و گمان در فعالیت های تجاری نمایند. بعلاوه، سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار ارتباط بین واحد ها را افزایش داده، فعالیت ها را هماهنگ می کند و شرکت ها را برای پاسخ سریع‌تر به تغییرات تجهیز می نماید. هنگامیکه سیستم های هوشمندی در کسب و کار به طور مناسب و صحیحی طراحی و با فرآیند های شرکت منطبق شده باشند و از سوی دیگر اطلاعات آن برای تصمیم سازی قابلیت استفاده داشته باشد ، قادر خواهد بود تا عملکرد شرکت را بهبود دهد. دسترسی به اطلاعات صحیح و به موقع سرمایه ای مهم برای هر شرکتی محسوب می شود این موضوع سرعت تصمیم‌گیری ها را افزایش داده و رضایت مشتریان را به همراه خواهد داشت.ارائه خدمات به مشتریان بعنوان یک موضوع رقابتی شرکت ها را ملزم به داشتن اطلاعات به روز و دقیق در مورد اولویت‌ها و نیاز های مشتریان می کند تا بتواند به سرعت خودشان را با تغییر تقاضاها در بازار وفق دهند.هوشمندی درکسب و کار شرکت ها را قادر می سازد تا اطلاعاتی در مورد روند فعالیت ها در بازار را جمع‌آوری کنند و تغییر در تولیدات یا خدمات مورد انتظار مشتریان را پیش بینی نمایند . همچنین این سیستم ها به مدیران کمک می کند تا از فعالیت های شرکت رقیب اطلاع کسب کرده و بهتر آگاه و مطلع شوند. بعلاوه ، آنها می توانند در به اشتراک گذاری اطلاعات استراتژیک انتخاب شده با شرکا کمک کنند. به طور مثال ، برخی از شرکت ها از سیستم‌های هوشمندی در کسب و کار برای به اشتراک گذاری اطلاعات با تامین کنندگان نیز استفاده می‌کنند. (مانند، میزان موجودی‌ها، معیارهای اندازه‌گیری عملکرد و اطلاعات زنجیره تامین).این سیستم‌ها می توانند به گونه‌ای طراحی شوند که با ایجاد اطلاعاتی در مورد موقعیت روند اقتصاد ، عوامل تعیین کننده بازار یا با اطلاعات کامل در مورد فعالیت های داخلی شرکت ، مدیران را آماده ترکنند.تکنولوژی های هوشمندی در کسب و کار برای کارکرد موثر سیستم های هوشمندی در کسب و کار ، شرکت ها باید سیستم های مکانیزه مطمئنی داشته باشند تا بتوانند براساس سطوح مختلف سازمانی دسترسی به انبار داده ها (Data Warehouse) را براساس سطح استفاده کننده گان یعنی کارمند ، مدیر یا مدیر اجرایی تعیین کنند. بعلاوه، این سیستم ها نیاز به ظرفیت کافی برای اطلاعات و برنامه‌ای برای ذخیره و نگهداری داده‌ها دارند.نرم افزار هایی که توسط تحلیل گران هوشمندی در کسب و کار تولید می شود امکان جمع آوری و تجزیه و تحلیل حجم زیادی از داده‌ای بدون ساختار مانند، معیارهای اندازه‌گیری تولید و تهیه گزارش هایی مانند آمارهای فروش، گزارش از خدمات ارائه شده و تعداد مشتریان انصراف داده را ، فراهم می نمایند .هر کدام از شرکت های ارائه کننده خدمات هوشمندی در کسب و کار به طور معمول سیستم‌های متفاوت و خاص خود را تولید می کنند.سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار شامل یک سری از ابزارها می‌باشد. برخی از این سیستم های

کاربردی به منظور تحلیل عملکردها، پروژه‌ها، یا عملیات داخلی مانند ، مراقبت از فعالیت‌های کسب و کار ، مدیریت عملکرد ، ارزیابی ، برنامه‌ریزی ، مهندسی مجدد فرآیند ها ، تجزیه و تحلیل رقبا، سیستم گزارش مدیریت ، سیستم‌های اطلاعات اجرایی (EIS)، مدیریت زنجیر تامین کنندگان ، مدیریت زنجیر تقاضا و ابزار مالی و بودجه می باشد .از دیگر سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار استفاده از ذخیره و تحلیل داده‌ها مانند: o Data mining (DM),o Data Farming,o Data warehouseso Decision Support Systems (DSS)o Forecastingo Document warehouseso Document Managemento Knowledge Managemento Mapping,o Information visualization,o Dash boardingo Management Information Systems (MIS)o Geographic Information Systems (GIS)o Trend Analysiso Software as a service (SaaS)o Online Analytical Processing (OLAP))از دیگر سیستم های کاربردی هوشمندی در کسب و کار که برای تحلیل روابط با مشتریان و نقش نیروهای انسانی در کسب و کار استفاده می شود .عبارتند از :o Customer Relationship Management (CRM)o Human Resourceso Web Personalization تاریخچه سان توزو در کتاب هنر جنگ به اهمیت گردآوری و تحلیل اطلاعات تأکید کرده است . سان توزو ادعا کرد که برای موفقیت در جنگ، یک ژنرال باید آگاهی کاملی از ضعف و قدرت خودش و همچنین ضعف و قدرت دشمن داشته باشد. فقدان یکی از آنها ممکن است منجر به شکست شود.قبل از شروع عصر اطلاعات در اواخر قرن بیستم ، شرکتها مجبور بودند اطلاعات مورد نیاز خودشان را از منابع غیر مکانیزه جمع آوری کنند.وقتی که شرکت ها سیستم هایشان را خودکار کردند اطلاعات بیشتری نسبت به گذشته در دسترس آنها قرار گرفت .به هرحال، جمع‌آوری داده ها ، با چالش هایی از قبیل کمبود زیر ساخت برای تغییر داده‌ها یا ناسازگاری‌بین سیستم‌ها مواجه است .تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده و تهیه گزارش در برخی از موارد زمان بر می باشند . اطلاعات بلند مدت موجود در این گزارشات برای تصمیم گیرهای استراتژیک استفاده می شود . ولی به هر حال، تصمیم‌گیرهای تاکتیکی کوتاه مدت در سازمان ها براساس درک و بصیرت مدیران همچنان ادامه دارد.در کسب و کار مدرن امروزی ، رشد استانداردها، خودکارسازی و تکنولوژی باعث دسترسی به اطلاعات گسترده و هدایت شده ، گردیده است.تکنولوژی انبارداده ها (Data Warehouse) امکان ذخیره سازی داده ها را برای دسترسی سریعتر به گزارشات فراهم کرده است . توسعه تکنولوژی هایی مثل "استخراج،تغیر شکل و بارگذاری(" Extract, Transform, Lode) و اخیرا سیستم های کاربردی یکپارچه برای سرعت دسترسی به اطلاعات منتخب کمک کرده است . تکنولوژی گزارش گیری (OLAP) امکان تولید سریعتر گزارش و تحلیل داده ها را امکان پذیر کرده است. هوشمندی در کسب و کار اکنون به امکان جستجو در بین مقدار زیاد داده‌ها، استخراج اطلاعات مرتبط و تاثیر این اطلاعات بروی دانش سازمانی مجهز شده است .نرم افزارهای هوشمندی در کسب و کار قادر به استخراج داده ها ، تحلیل و تهیه گزارش هستند. برخی از نرم افزارهای پیشرفته به کاربران اجازه داده تا تجزیه و تحلیل چند جانبه داده ها و انجام تحقیقات عمیق و سریع داده‌ها را برای تحلیل بهتر فروش یا عملکرد های اختصاصی واحد ها و یا در سطح شرکت ها داشته باشند. در این نرم افزار های پیشرفته ، مدیران قادرند به سرعت گزارش هایی را از داده‌ها به منظور پیش‌بینی، تحلیل و تصمیم گیری در مورد فعالیت های شرکت استخراج نمایند.در سال ۱۹۸۹، یکی از محققان گروه گارتنر(Gartner) بنام هوارد درسنر (Howard Dresner) ، هوشمندی در کسب و کار را توصیف مجموعه‌ای از مفاهیم و روش‌ها به منظور توسعه تصمیم‌گیرهای تجاری از طریق سیستم‌های پشتیبانی دهنده مبتنی بر واقعیت(Fact-Base) معرفی کرده است .آینده کسب و کار هوشمندانه در تغییرات سریع دنیای مصرف کنندگان ، مشتریان خدمات مؤثرتر و سریع‌تری را از شرکت ها انتظار دارند. برای ماندن در صحنه رقابت، شرکت ها باید خودشان را با انتظارات مشتریان منطبق نمایند.در حال حاضر شرکت ها به سیستم های هوشمندی در کسب و کار برای پیشتاز ماندن و مقابله با وقایع آینده اعتقاد دارند . استفاده کننده‌گان از این سیستم ها انتظار تحلیل های به روز از فعالیت های کسب و کارشان را دارند. آنها همان طور که نیاز به اطلاعات انبارها به صورت لحظه ای دارند ، انتظار اطلاعات جدید در روش های شرکت داری را نیز دارند .دیگر اطلاعات و تحلیل‌های ماهیانه و حتی هفتگی کافی نخواهند بود.استفاده کننده‌گان نمی‌خواهند منتظر اطلاعات باشند. اطلاعات باید همیشه به روز باشد ، اطلاعات قدیمی کاربرد ندارند . این روش کسب و کار امروز است .در آینده نه چندان دور، شرکت ها به اطلاعات به روز و به موقع وابسته خواهند شد، به همان سادگی که مردم عادی با زدن یک یا دو کلید اطلاعات مورد نیازشان را از اینترنت به دست می آورند.استفاده از اینترنت امکانات جدیدی را برای هوشمندی در کسب و کار ایجاد خواهد کرد و فرآیند های کسب و کار به منظور استفاده از این امکانات و تطبیق با روندهای توسعه تغییر خواهند کرد.تا زمانیکه هوشمندی در کسب و کار به تعدادی از انواع انبار داده‌ها استناد می‌کند، (مانند انبار داده‌های صوری تحت وب) ، داده‌ها به چیزی تبدیل خواهند شد که هایلر آن را "مجموعه ثابت کمترین مخرج مشترک "نامید. هنگامی که این موضوع به سرو کار داشتن با منابع مختلف و متعدد داده‌ها و تغییرات ثابتی منجر می‌شود، اغلب محیط های کسب و کار به تنظیم و بازسازی سیستم‌های فن آوری اطلاعات نیازمند خواهند شد ، به دست آوردن داده‌ها در یک فرمت اصلی و به طور واقعی بر طبق نظر هایلر " یک امید واهی "خواهد بود .تازمانیکه مدل‌ها و پایگاه داده‌ها به روش‌های سنتی طراحی می‌شوند ، دستیابی به اطلاعات حقیقی و " به موقع " برای هوشمندی در کسب و کار را باید فراموش کرد.در آینده‌ای نزدیک اطلاعات کسب و کار به صورت عمومی ارائه خواهد شد، و استفاده‌کنندگان نهایی در سراسر سازمان قادر خواهند بود اطلاعات را در بخش‌های خاص خودشان به منظور بررسی چگونگی انجام فعالیت ها ، مشاهده کنند. در آینده ظرفیت نیازمندی های هوشمندی در کسب و کار همراه با افزایش انتظارات مشتریان ، افزایش خواهد یافت. از این رو ضروری است که شرکت ها حتی یک قدم سریع‌تر از رقبایشان به منظور باقی ماندن در عرصه رقابت ،رشد کنند . عناوین کلیدی هوشمندی در کسب و کار هوشمندی در کسب و کار از شاخص‌های عملکرد کلیدی (KPI) برای ارزیابی وضعیت حاضر کسب و کار و همچنین برای توصیف یک رشته از فعالیت ها ، استفاده می‌کنند.در دهه ۲۰۰۰، شرکت ها مایل هستند تا انواع مختلف داده‌ها را به سرعت در دسترس داشته باشند. پیش از گسترده شدن کامپیوترها و نرم افزار های کاربردی تحت وب، زمانی که اطلاعات به صورت دستی جمع آوری و محاسبه می‌شد، اغلب هفته‌ها یا ماه ها طول می کشید تا در دسترس قرارگیرد . اخیراً، بانکها هم سعی کرده‌اند تا اطلاعات را در فاصله زمان کوتاه تری در دسترس استفاده کنندگان قرارداده و تأخیرها را کاهش دهند.عملیات سنگین در برخی از کسب و کارها مثل عملیاتی که در شرکت های دارنده کارت‌های اعتباری و همینطور خدمات مدیریت اجرا می شود ، اغلب داده های مرتبط با شاخص های کلیدی عملکرد را به صورت هفتگی ایجاد می‌کنند. در چنین مواردی، شرکت ها ممکن است حتی یک تحلیل روزانه از داده‌ها نیز ارائه دهند. برای ارائه سریع این اطلاعات تحلیل‌گران مجبور به استفاده از سیستم‌های فن آوری اطلاعات برای پردازش

حجم زیاد داده‌ها هستند.طراحی و پیاده سازی برنامه های هوشمندی در کسب و کار هنگام پیاده سازی برنامه های هوشمندی در کسب و کار ، ممکن است تعدادی سؤال مطرح شده و تصمیماتی نیز اتخاذ شود ، مانند:O پرس و جو های اهداف : اولین قدم تعیین برنامه های دستیابی به اهداف دوره‌ای متوسط و کوتاه مدت می باشد. اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان چه چیزهایی هستند ؟ کدام ماموریت و چشم انداز سازمان مرتبط با آن اهداف است ؟O پرس و جو های اساسی : اطلاعات جمع آوری شده باید ارزیابی شوند . آیا سازمان توانایی مراقبت ازمنابع مهم اطلاعاتی را دارد؟ چه اطلاعاتی را سازمان جمع‌آوری کرده و چگونه آنها را ذخیره می‌کند؟ پارامترهای آماری این داده‌ها چه چیزهایی هستند؟ آیا سازمان این موارد را اندازه‌گیری می‌کند؟O پرس و جو های هزینه و ریسک: نتایج مالی ناشی از طرح های جدید در هوشمندی در کسب و کار باید تخمین زده شود. ضروری است هزینه های عملیات جاری ارزیابی شوند تا با افزایش هزینه های مشارکت در هوشمندی در کسب و کار مقایسه شود. چه ریسکی در صورت ناموفق بودن طرح ممکن است وجود داشته باشد ؟ این ریسک ها باید مورد ارزیابی قرار گیرند و ازطریق تبدیل به معیارهای مالی اندازه‌گیری شوند.O پرس جوهای مشتری و ذینفع : در این بخش مشخص می شود چه کسی از این موضوع سود خواهد برد و چه کسی هزینه های آن را پرداخت خواهد کرد. چه کسی ذینفع در روشهای رایج هست ؟ چه گروه‌ی از مشتری‌ها / ذینفعان به طور مستقیم از این موضوع سود خواهند برد؟ چه گروهی به طور غیر مستقیم سود خواهند برد؟ منافع کمی / کیفی این موضوع چه مواردی هستند؟آیا برنامه های مشخص شده بهترین روش برای افزایش رضایتمندی برای تمام گروه‌های مشتریان است؟ یا راه بهتری هم وجود دارد؟ از منافع مشتریان چگونه مراقبت می شود ؟ در ورد کارمندان، ذینفعان وتوزیع کنندگان چطور؟O پرس و جوهای مربوط به معیارهای اندازه‌گیری : معیار ها باید عملی و قابل اندازه گیری باشند . باید تصمیم گرفته شود که چه معیارهایی برای چه قسمت هایی از اطلاعات جمع‌آوری شده استفاده شود. آیا اینها بهترین معیارها هستند؟ چگونه می‌توانیم از این موضوع آگاه شویم؟ چه تعداد معیار اندازه‌گیری برای ردیابی فعالیت ها احتیاج هست ؟ اگر این معیار ها زیاد و دست نیافتنی هستند که معمولا همینطور هست ، چه سیستمی می‌تواند برای ردیابی آنها استفاده شود؟ آیا معیارها استاندارد شده هستند، بنابراین آیا آنها می‌توانند محکی در مقابل عملکردهای دیگر سازمان‌ها باشند؟ استاندارد معیارهای اندازه‌گیری در دسترس چه مواردی‌هستند؟O سؤالات اندازه‌گیری مربوط به اسلوب شناسی: باید یک اسلوب‌شناسی یا روشی را برای تعیین بهترین (یا قابل قبول) راه اندازه‌گیری معیارهای مورد نیاز برقرار کرد. چه روش‌هایی مورد استفاده قرار خواهند گرفت و اغلب سازمان‌ها چگونه داده‌ها را گردآوری خواهند کرد؟ آیا استاندارد برای این امر وجود دارد؟ آیا این بهترین راه برای اندازه‌گیری می‌باشد؟ چگونه می‌توانیم از این موضوع آگاه شویم؟O پرس جوهای مرتبط با روش های اندازه گیری :بهترین روش یا رویه برای اندازه گیری معیار های مورد نیاز باید ایجاد شود .چه روش هایی باید استفاده شود و در چه دوره تناوبی باید اطلاعات جمع آوری شوند ؟آیا استاندارد های صنعتی برای این موضوع استخراج شده است ؟آیا این بهترین راه اندازگیری است ؟O پرس و جو های مرتبط با نتایج: برنامه هوشمندی در کسب و کار به منظور حصول اطمینان برای رسیدن به اهداف تعیین شده باید بررسی شود . تنظیمات این برنامه امری ضروری است. این برنامه به منظور درستی، اطمینان و اعتبار باید آزمایش شود. چگونه می‌توان ثابت کرد که برنامه هوشمندی در کسب و کار (نسبت به عوامل دیگر) به تغییر نتایج حاصله کمک می‌کند؟ چه مقدار از این تغییرات احتمالاً تصادفی هستند؟ معیارهای اندازه‌گیری معیارهای اندازه‌گیری ، متغیر های سیستمی یا روش های کمی و یا ارزیابی دوره‌ای هستند که قابلیت اندازه گیری برای آنها وجود دارد .آنها همواره با ارزیابی های گذشته مقایسه و تفسیر می شوند .معیارهای اندازه‌گیری معمولاً ـ براساس موضوعات محیطی ،اختصاصی می‌شوند، در چنین مواردی، آنها فقط در یک محدوده مشخص اعتبار دارند و نمی توان مستقیما خارج از آن محدوده آنها را تفسیر نمود .جدول زیر عناصری را توصیه می‌کند که برای تعیین معیارهای اندازه‌گیری شناخته شده اند .عنصر توضیحمعیار اندازه‌گیری نام معیار اندازه‌گیریشرح معیار اندازه‌گیری توضیح اینکه چه چیزی اندازه‌گیری شودروش‌های اندازه‌گیری چگونه معیارها اندازه‌گیری شوندفرکانس اندازه‌گیری چند وقت یکبار اندازه گیری‌ها تفسیر می‌شوندبرآورد مقاطع چگونه مقاطع برآورد می‌شوندمقاطع رایج ارزش‌های جاری برای معیارهای اندازه گیری رسیدگی می‌شوندهدف ارزش بهترین ارزش ممکن برای معیارواحدها واحدهای اندازه‌گیریمنابع این جدول: ISM۳ معیارهای اندازه‌گیری برای" مدل سازی کسب و کار، "ISM۳ ، CMMI ، و" مدیریت دانش "نیز استفاده می‌شوند.این اندازه‌گیری‌ها و معیارها به منظور پیگیری ،ردیابی ، روندهای حرکت، بهره‌وری منابع و بسیاری موارد دیگر استفاده می شوند. عموما همین معیارهای پیگیری می توانند شاخص عملکردهای کلیدی باشند .معیارهای اندازه‌گیری در مدیریت خدمات اطلاعات مدیریت با اهمیت هستند؛ مفهوم آن اندازه‌گیری تاثیرگذاری مجموعه فعالیت های ارائه خدمات به مشتریان می باشد. توصیه می شود که داده‌ها از بخش های مختلف سازمان برای محک زدن فعالیت ها جمع آوری شوند ، این روش جمع آوری اطلاعات به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا عملکردها را در مقابل بخش‌های مختلف سنجیده و نتایج فعالیت های خود را ارزیابی کند.مجموعه استاندارد پذیرفته شده ای که براساس بهترین تجربیات باشد وجود ندارد .کارنر ایرادهای جدی را به اعتبار معیارهای استفاده شده در مهندسی نرم‌افزار وارد کرده است.فعالیت های کسب و کار، مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته است که از طریق تبدیل یک ورودی به یک خروجی با ارزش تر ایجاد ارزش می کنند .ورودی و خروجی می توانند محصول ، اطلاعات یا تبدیل فعالیت هایی باشد که به وسیله عوامل انسانی، ماشین یا هر دو اجرا شوند.سه نوع فرآیند کسب و کار وجود دارند:۱. فرآیند های مدیریت: این فرآیندها بر عملیات حاکم هستند. از انواع فرآیندهای مدیریت می توان " Corporate Governance "و " مدیریت استراتژیک " را نام برد .۲. فرآیندهای عملیاتی: این فرآیندها جریان اصلی ایجاد ارزش را هدایت می‌کنند، این فرآیند جز هسته اصلی کسب و کار محسوب می شوند. از انواع فرآیند های عملیاتی می توان خرید، تولید،بازاریابی و فروش را نام برد .۳. فرآیند های پشتیبانی: این فرآیند ها از هسته اصلی پشتیبانی می‌کنند. مثالهای این فرآیند ها عبارتند از حسابداری، استخدام و پشتیبانی سیستم های اطلاعاتی هستند.یک فرآیند کسب و کار می‌تواند به چندین زیر فرآیند تجزیه شود و هر کدام از آنها ویژگی‌های خاص خودش را دارد، اما به هر حال تک تک آنها هدف فرآیند اصلی را دنبال می کنند . تجزیه و تحلیل فرآیند کسب و کار عموما شامل تطبیق فرآیند های اصلی و فرعی با فعالیت‌ها می‌باشند.فعالیت‌ها قسمت‌هایی ازفرآیند های کسب وکار هستند که شامل هیچ نوعی فعالیت تصمیم سازی نمیشوند ،بنابراین فاقد ارزش تجزیه شدن به اجزا می باشند . (اگر چه ممکن است قابل تجزیه شدن باشند) مانند " پاسخ به تلفن " ، " آماده کردن صورت حساب"تاریخچه پیدایش فرآیند های کسب و کار آدام اسمیت اولین کسی بود که فرآیند ها را توصیف کرد، او برای اولین بار فرآیند های تولید را در یک کار خانه سوزن سازی انگلیسی تشریح نمود . اوتولید یک سوزن را به روشهای زیر توضیح داد:یک نفر یک سیم را درست می‌کند، نفر بعدی آن را صاف می‌کند، سومین نفر می‌برد، و چهارمین نفر آنرا باریک می‌کند و پنجمین نفر برای جا دادن نوک (سر)، آن را در بالاترین

نقطه می کوبـد. برای درست کردن سوزن نیاز به دو یـا سه عملیات مجزا داریم:۱- لعـاب دادن آن کاری خاص است، سفید کردن سوزن‌ها کار دیگری... است و مهمترین کار در تولید یک سوزن، در این روش، تقسیم کار به هیجده مرحله عملیاتی مجزا می‌باشد، در بعضـی از کارخانه‌هـا تمام این عملیات به صورت دستی انجام می‌شونـد، و در برخی دیگر یک نفر، دو یا سه عمل را در فرآیند تولیـد سوزن انجام می دهـد .همچنین اسمیت اولین فردی بود که تشخیص داد چگونه خروجی های ناشی از عملیات می‌توانـد از طریق استفاده از مفاهیم " تقسیم کار "افزایش یابـد. قبلاً، در زمانی که فعالیت های تولید به صورت دستی انجام می شد، یک نفر بر تمام فعالیت‌های مورد نیاز، در طی مراحل تولید نظارت می کرد، در حالیکه اسمیت شرح داد که چگونه کار می تواند به یک مجموعه از وظایف و فعالیت های ساده تر تقسیم شده و توسط کارگران متخصص انجام شود. نتایج تقسیم کار در مثال اسمیت منجر به افزایش بـازدهی نزدیـک به ۲۴،۰۰۰ درصـدی شـد، یعنی اینکه هر کارگر ۲۴۰ بـار سوزن بیشتر نسبت به روش قبل از پیاده سـازی " تقسیم کـار "تولیـد کرده است .عـدم حمایت اسـمیت از مفهوم تقسیم کار چیزی از ارزش های این نظریه کم نمی کنـد. سطح بندی مناسب از تقسیم وظایف در طراحی فرایند های تولید تعریف شده بود . نظریه اسمیت با فرض خطی بودن فعالیت ها در فرآیند های تولید بنا شده بود در حالیکه امروزه در فرآیند های تولید عملیات به صورت متقاطع بایکدیگر در یک فرآیند انجام می شونـد و این موضوع امری عادی است. به دنبال نظریه او، تقسیم کار در بسیاری موارد پـذیرفته شـد. نظریه‌ها و مفاهیم پشتیبانی کننـده فردریک وینسلو تیلور مفاهیم مـدیریت علمی را توسعه داد. این مفاهیم شامل جنبه‌های مختلف و شیوه های تئوری و عملی تقسیم کار در فراینـدهای کسب و کار هستند. موضوعات مربوط به مفاهیم فراینـد کسب و کار در نظریه مـدیریت علمی تیلور در فصل مهندسـی مجـدد فرایندهای کسب و کار مورد بحث بیشتر قرار خواهد گرفت . حوزه نظارت حوزه نظارت عبارت از مجموعه فعـالیت هایی است که توسط ناظرین در سلسله مراتب ساختار سازمانی اعمال می شود . مفاهیم فرآینـد کسب و کار، تاثیرات قابل تـوجهی در تعریف اجزا ساختـار سازمـانی و همچنین در حوزه نظـارت دارد.تعیین واحـدها براساس فرآینـد و هـدف سازمـان هـای بزرگی که بر اساس نیاز بازار سازمان نیافته اند، نیاز به سازمان‌دهی در واحدهای کوچکتر و اصول متفاوتی هستند. مفاهیم مدیریت اطلاعاتمدیریت اطلاعات و استراتژی‌های طراحی سازمان‌ها با نظریه های بنیادی مفاهیم فرآیند کسب و کار مرتبط است .تعریف در اوایل سال ۱۹۹۰، شـرکت‌های امریکایی و متعاقباً سایر شـرکت ها در سراسـر دنیا، مفاهیم مهندسی مجدد را پذیرفتند و از آن برای حفـظ جایگاه رقابتی خودشان که در طی دهه گذشـته از دست داده بودنـد، استفاده نمودنـد. مشـخصه کلیـدی از مهندسـی مجـدد فرآیند کسب و کار (BPR) تمرکز آن بر فرآیند های کسب و کار است.دیون پورت (۱۹۹۳) فرآیند کسب و کار را به شرح ذیل تعریف کرد:مجموعه ساخت یافته و انـدازه‌گیری شـده فعالیت‌ها به منظور تولیـد خروجی برای مشتری خاص یا بازار.این مجموعه به چگونگی انجام کار در سازمان در مقابل چه چیزی بایـد تولید شود ،تاکید می کند. بنابراین یک فرآیند عبارت از فعالیتی است که در یک زمان و مکان با یک شـروع و پایان مشـخص و ورودی و خروجی شـفاف تعریف می شود. فرآیند ها فعالیت هایی هسـتند که به وسیله یک سازمان انجام می‌شونـد تا نیاز های مشتریان را برآورده نموده یا برای آنان ارزش افزوده ایجاد نمایند. این تعریف شامل اساسی ترین مشخصه‌های است که فرآیند ها باید دارا باشند. این مشخصه ها از طریق تمرکز بر منطق فرآیندهای کسب و کار (چگـونگی انجـام کارهـا)بـدست می آینـد. به دنبـال تعریف دیون پرت از فرآینـد می‌توانیم نـتیجه بگیریم که یـک فرآیندبایـد به وضوح مرزهـا، ورودی هـا و خروجی هـا را تعریف کنـد. این هـا شامـل بخش ها و فعالیت‌های کوچکتری هستند که برای زمان و مکان معینی تنظیم شده‌اند و برای نتایج حاصله از آن مشتری تعریف شده ای باید وجود داشته باشد و اینکه تغییر شکل در طول فرآینـد ها باعث ایجاد ارزش افزوده برای مشتری شود.تعاریف هامر و چامپی (۱۹۹۳) می تواند به عنوان یک زیر مجموعه از دیون پرت بررسـی شود. آنهـا یـک فرآینـد را به شـرح ذیـل تعریف کردنـد: مجموعه‌ای از فعالیتهـایی که یـک یا چنـد نوع ورودی را به خروجی تبـدیل می کنـد که برای مشتری دارای ارزش افزوده می باشـدهمانگونه که ذکر شد، هامر و چامپی بیشتر به موضوع تغییر شکـل تمایل دارنـد و تأکیـد کمتری بر ساختار اجزای فرآینـد ها و زمان و مکان فعالیت ها دارنـد .راملر و بریـچ (۱۹۹۵) از تعریفی استفاده کردنـد که به وضوح تمرکز بر مشتریان خارجی سازمان را در بر می‌گرفت، در این تعریف فرآینـد کسب و کار عبارت از یک سلسله اقدامات طراحی شده برای تولید فرآورده یا خدمات است. در اغلب فرآیند ها عملیات متقاطع درست در "فضای سفید" بین واحد های سازمانی انجام می شود. برخی از فرآیند ها منجر به تولید یا خدماتی می شوند که دریافت کننده آنها مشتریان خارج از سازمان می باشـند . این فرآیند ها جز فرآیند های اصـلی هستند . فرآیند های دیگر تولیداتی دارند که محصول آن برای مشتریان خارجی نامشـخص می باشـد اما بر مـدیریت کسب و کار تاثیر گذار ، اساسـی و ضـروری می باشد . این فرآیند ها جز فرآیند های پشتیبانی کننده می باشد .تعاریف بالا دو نوع فرآیند را مشخص می کنند فرآیند های اصلی و فرآیندهای پشتیبانی کننده ، تفکیک این دو فرآیند از طریق درگیری مستقیم برای ایجاد ارزش افزوده برای مشتری ، یا پاسخگویی به فعالیت‌های داخلی سازمان ، انجام می شود. از این جهت، تعریف راملروبرویـچ ، مـدل زنجیره ارزش پورتر که مبتنی بر تفکیـک فرآینـد های اصـلی از ثانویه است را دنبال کرده است .بر اساس این مـدل شاخص سازمان های موفقی که بر پایه فعالیت ایجاد شـده انـد ، جـداسازی فعالیت های ثانویه از جریان اصلی ایجاد ارزش افزوده برای مشتری است.میزان فضای سفید بین واحد های سازمانی نشانگر میزان نفوذ نگرش فرایندی در ساختـار سازمـانی است.ضـمن اینکه عملیـات می توانـد به صورت متقـاطع بین چنـد واحـد انجـام شود. در آخر، اشاره ای هم به تعریف فرآینـد جان سون (۱۹۹۳) داشـته باشـیم. او فرآینـد را به شـرح ذیـل تعریف کرده است:یـک مجموعه از فعالیت های به هم پیوسته که یک وروودی را برای ایجاد یک خروجی تغییر می‌دهنـد. اساسا تغییری که بر روی ورودی برای تبـدیل آن به خروجی انجام می شود، باید باعث ایجاد ارزش افزوده برای گیرنده آن شود و از نظر آنها مفید و مؤثر باشد.همچنین این تعریف به پیوند بین فعالیت‌ها و تغییراتی که در طول فرآیند رخ می‌دهد تأکید می‌کند.طبق این تعاریف می توان چند مشخصه اصلی برای فرآیند های کسب و کار ارائه نمود :۱. قابلیت تعریف : فرآیند باید تعریف ، محدوده ، ورودی و خروجی مشخصی داشته باشد .۲. ترتیب: فرآیند باید شامل فعالیت‌هایی باشد که طبق موقعیتشان در زمان و مکان ،مرتب و منظم شده باشند .۳. مشتری: برای نتایج فرآیند باید یک مشتری یا دریافت کننده وجود داشته باشد.۴. ارزش افزوده : تغییراتی که در طی فرآیند رخ می دهد باید ارزش افزوده برای دریافت کننده آن ایجاد نماید .۵. جاسازی: یک فرآیند خودش به تنهایی نمی تواند وجود داشته باشد، آن باید در ساختار سازمانی قرارگرفته باشد.۶. فعـالیت هـای متقـاطع : یـک فرآینـد در برخی موارد و نه الزاما همیشه ممکن است به صورت عملیات گسترده و در چند بخش سازمان انجام شود.داشـتن یک مسئول برای فرآیندها بعنوان کسی که عملکرد و بهبود دائمی فرآیند ها را دنبال می کنـد موضوعی پیش فرض شده و ضـروری است . عامل کلیدی موفقیت شـناسایی عامل کلیدی موفقیت (CSF) برای هر سازمـان یـا پروژه ای برای به موفقیت رسانـدن اهـداف آن ضـروری و لازم است. به عنوان مثـال، عامل کلیـدی موفقیت برای یک پروژه فن آوری اطلاعـات (IT) میزان درگیری کـاربران در سیسـتم هـا است. یـک شـرکت ممکن است از روش شناسایی عامل

کلیدی موفقیت (CSF) به عنوان ابزاری برای تعیین عناصر مهم موفقیت نیز استفاده کند.یک برنامه باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که محیط مناسبی را جهت کسب عوامل موفقیت کلیدی به شرح زیر برای سود دهی و ترقی فراهم نماید:o عوامل پولی: موجودی نقد ، افزایش سود سهام، و درصد سود از فروش خالصo به دست آوردن مشتریان جدید و یا توزیع کنندگان بعنوان تضمین آیندهo رضایت مشتریان ،آنها چگونه خوشحال می شوند؟o کیفیت، چگونه فرآورده‌ها و خدمات شما مفید واقع می‌شوند؟o توسعه محصولات وخدمات، چه چیزی باعث رونق کسب و کار و جذب مشتریان و افراد جدید بیشتر می شود ؟o سرمایه فکری، افزایش مواردی که می دانید سود آورتر است؟o روابط استراتژیک، منابع جدید کسب و کار، تولیدات و درآمدهای خارج از سازمانo جذب و نگهداری کارکنان، توانایی شما برای توسعه و گسترش کارهاo قابلیت تحمل،توانایی شخصی شما برای ادامه فعالیت ها و توسعهبه یاد داشته باشیم یک عامل کلیدی موفقیت یک شاخص کلیدی عملکرد یا KPI نیست . عوامل کلیدی موفقیت عناصری هستند که برای موفقیت یک استراتژی ضروری و اساسی هستند. در حالی که شاخص های کلیدی عملکرد کمیت اهداف را تعیین کرده و اندازه گیری می کنند برای مثال: KPI= تعداد مشتریان جدید، CSF = نصب مراکز تلفن جدید برای دریافت درخواست مشتریان . فرآیند های دانش فرآیند دانش یکی از رویه های مدیریت دانش است . مدیریت دانش نوعی تلاش سازمانی برای جمع آوری و ذخیره کردن دانش کارمندان و در دسترس قراردادن سازمان یافته آنها برای استفاده در سازمان است . تکنولوژی کمک اساسی به جمع آوری ، ذخیره سازی ، سازماندهی و طبقه بندی این دانش کرده است.به منظور درک مفهوم فرآیند دانش، ابتدا باید کلمات استفاده شده در آن را تعریف کرد. دانش به عنوان یک وجود مسلم ، داده و یا مهارت های بدست آمده از طریق تجربه یا تحصیل، تعریف شده است. فرآیند دانش، عبارت است از سازمانی با یک بدنه اطلاعاتی که می تواند به طور مؤثری در اختیار کاربران نهایی قرار گیرد. در این مدل، سازمان اطلاعاتی خیلی وابسته به مهارت ها، دانش و تجربه افرادی است که این فرآیند را اجرا می کنند و همچنین به عنوان کارکنان دانش شناخته می شوند.یکی از مفاهیم پایه گذاری شده در مدیریت دانش، دانش ضمنی به جای دانش صریح است. این مفهوم توسط " نونا کا " و تاکیوچی، منتشر شد .آنها شرح دادند که " دانش ضمنی مخفی است و در ذهن افراد قرار دارد و به آسانی از طریق سیستم های الکترونیکی قابل ارائه نمی باشد ، اما برای ایجاد یک نوآوری می تواند مورد استفاده قرار گیرد.کارکنان دانش مجریان اصلی انجام وظایف پیچیده در سازمان هستند آنها تصمیمات مورد نیاز برای موفقیت فرآیند دانش را اتخاذ می کنند. به دلیل ماهیت و پیچیدگی این کار ها نمی توان تکنولوژی را جایگزین نیروی انسانی نمود. به هر حال، در سالهای اخیر تکنولوژی، نقش اصلی را در فرآیند های دانش در سازمان اجرا کرده است.چندین شرکت ، نرم افزارهایی را به قصد ساده کردن اجرای فرآیند های دانش در سازمان ها تولید کرده اند. هدف دیگر این سازمان های نرم افزاری تولید محصولاتی برای ایجاد دسترسی آسانتر به فرآیند های دانش است. ساختار این نرم افزارها برمبنای فرآیند های دانش ، فرآیند های کاری در سازمان ها و استاندارد های توسعه فرآیند های مذکور ایجاد شده است . یکی از نتایج استفاده از این نرم افزارها ، تغییر تمرکز به جای فرآیند دانش به سمت روش های ساده تر برای انتشار پیامدها و نتایج فرآیند های دانش در سازمان ها می باشد . ارزیابی متوازن(BSC) در سال ۱۹۹۲، رابرت اس کاپلان و دیوید نورتن ارزیابی متوازن که مفهومی برای اندازه‌گیری فعالیتهای یک شرکت بر حسب چشم انداز و استراتژی آنها به منظور ارائه یک دید جامع از عملکردهای کسب و کار به مدیران می باشد را، معرفی کردند. عنصر کلیدی جدید نه تنها بر روی نتایج مالی بلکه بر روی نیروی انسانی که محرک نتایج هستند، نیز متمرکز شده است ، بنابراین سازمانها روی آینده و فعالیت هایی که در دراز مدت دارای جذابیت هستند متمرکز می شوند . سیستم مدیریت استراتژی مدیران را مجبور می کند تا بر معیارهای اندازه گیری عملکردهای با اهمیت که متضامن موفقیت هستند ، متمرکز شوند. اندازه گیری ها اغلب شاخص‌های عملکرد آینده هستند.بعد از اینکه مفاهیم اصلی معرفی شدند ، ارزیابی متوازن به میدانی از تئوری‌ها و تحقیقاتی تبدیل شد که نظرات مقامات را به مقاله‌های کاپلان و نورتن معطوف کرده بود. کاپلان و نورتن پس از این مقالات ، دوباره ارزیابی متوازن را با استفاده از تجربیات گذشته بازنگری و مرور نمودند .به طور نمونه، اجرای ارزیابی متوازن شامل چهار فرآیند می باشد:· برگردان چشم انداز به اهداف عملیاتی· برقراری ارتباط بین چشم انداز وعملکردهای شخصی· برنامه ریزی کسب و کار· بازخورد ، یادگیری و تنظیم استراتژییک نظریه جامع از عملکرد کسب و کار ارزیابی متوازن روش و ابزاری است که شامل موارد زیر می باشد :· طرح استراتژی : طرحی است که اهداف استراتژیکی آن متجاوز از چهار جنبه به منظور تشریح استراتژی و روابط علت و معلول در میان آنها، است .· اهداف استراتژیک کوچکترین قسمت اتصال استراتژی به وسیله روابط علت و معلول در طرح استراتژی هستند.· اندازه گیری‌ها که به طور مستقیم، استراتژی را منعکس می کند. هدف اصلی آنها، اندازه‌گیری میل به تغییرات یا توسعه به وسیله اهداف استراتژیکی که در واقعیت رخ داده .· ابتکارات استراتژیکی که از توصیف تغییرات واقعی اهداف استراتژیکی تشکیل می شود.ارزیابی متوازن ، محرک پیاده سازی ملاحظات استراتژی است که عموما شامل موارد زیر هستند :· ملاحظات مالی – انعکاس اندازه گیری‌های عملکرد مالی، به عنوان مثال تعداد بدهکاران، گردش وجوه یا برگشت سرمایه‌گذاری ،از انواع این اندازه گیری ها است . عملکردهای مالی یک سازمان، زیر ساخت موفقیت آن محسوب می شوند. حتی سازمانهای غیر انتفاعی هم باید حساب هایشان بالانس باشدارقام مالی دارای دو مشکل اصلی هستند : · آنها تاریخی هستند. در خلال مدتی که ارقام مالی وضعیت آن چه برای سازمان اتفاق افتاده است را نشان می دهند، ممکن است مواردی به طور جاری در حال رخ دادن باشد که آنها قادر به بیان آن نیستند و همچنین آنها شاخص خوبی برای نشان دادن عملکرد آینده سازمان نیز نمی باشند .· به طور معمول ارزش رایج سازمان ها در بازار بیشتر از ارزش دارایی های آنها محسوب می شود.. تابینس کیو نسبت ارزش داراییهای شرکت را به ارزش بازار مطرح کرد. ارزش اضافی می‌تواند به عنوان دارایی‌های نا محسوس مطرح شود. این موضوع به طور معمول در گزارش های مالی مطرح نمی‌شوند.· ملاحظات مشتری- اندازه‌گیری موارد موثر بر رضایت مشتریان. برای مثال، زمان پاسخ گویی به تلفن مشتری ، زمان تحویل محصولات ، نتایج بازدید مشتریان ، تعداد شکایات مشتریان· ملاحظات فرآیند های کسب وکار – اندازه گیری تاثیرات عملکرد فرآیند های کسب و کار. برای مثال تعداد واحد هایی از محصول که نیازمند کار مجدد یا صرف هزینه اضافی است · ملاحظات یادگیری و رشد- اندازه‌گیری منحنی آموزش شرکت ها . به عنوان مثال تعداد پیشنهادات کارمندان یا کل ساعات صرف شده برای آموزش پرسنل.اندازه‌گیری موضوعات مبتنی بر اهداف سازمان یک اصل است . سازمان‌ها اساسا " هر موضوعی را که اندازه می‌گیرند، به دست می‌آورند ".بنابراین مراقبت از اندازه‌گیری‌ها و بازدید مجدد آنها، توسط متخصصان توصیه شده است. این روش

می‌تواند به کشف ارتباط و همبستگی بین فعالیت ها کمک کند.برای نمونه، هدف از استقرار یک سیستم تلفن جدید می‌تواند در جهت کمک به مشتری برای کاهش زمان پاسخ دهی و در نتیجه باعث رضایت مشتریان و افزایش فروش باشد. کاربرد واقعی

ارزیـابی متـوازن کـاپلن و نـورتن متـوجه شدنـد کـه شـرکت هـا از ارزیـابی متـوازن بـه منظـور:٭ بـه روز آوردن و تشـریح بودجه‌ها٭ تشخیص و هم تراز کردن ابتکـارات استراتژیـک٭ مرور جریـان عملکرد دوره‌ای به منظور یـادگیری و پیشـرفت استراتژی استفاده می کنند.در سال ۱۹۹۷کورتزمن کشف کرد ۶۴ درصد از موضوع شرکت ها را اندازه گیری عملکرد یک تعداد از روش های ارزیابی متوازن تشکیل می دهد.ارزیابی متوازن به وسیله سازمان های دولت، واحدهای نظامی، واحدهای حقوقی و به طورکلی شرکتهای غیر انتفاعی و مـدارس، اجرا شـده بودنـد. تعـدادی از نمونه‌های ارزیابی را از طریق جستجو در وب می توان بـدست آورد ، اگر چه وفق دادن ارزیـابی یـک سازمـان با سازمانی دیگر توسط تئورسین ها به طورکلی پیشنهاد نمی شود اگر چه عقایـد براین است که بیشترین سودمنـدی ارزیـابی متوازن ناشـی از پیاده سازی روش های مختلف آن است.برنامه ریزی استراتژیک برنـامه ریزی استراتژیـک یـک فرآینـد سازمـانی برای تعریف استـراتژی و تصـمیم گیری در مورد تخصیص منـابع به فعـالیت هـای استراتژیکی مثل منابع انسانی و سرمایه است.این نتایج به طور معمول یک طرح استراتژی است که به عنوان یک راهنما برای تعریف عملیـات و بخش هـای برنامه شامل تکنولوژی ، بازاریابی و غیره اسـتفاده شـده است.روش شناسـی رویکردهای متعـدی برای برنامه ریزی استراتژیـک وجود دارنـد امـا به طور نمونه یـک فرآینـد سه مرحله ای برای این کـار عبـارت است از:٭ موقعیت: ارزیـابی موقعیت جاری و چگونگی رخ دادن آن٭ هدف : تعریف اهداف و یا مقاصد٭ مسیر: ترسیم مسیر احتمالی برای اهداف ویا مقاصـد .یکی دیگر از رویکردهـای جایگزین رویکرد ترسیم – بازدیـد – تفکر نامیـده می‌شود:٭ ترسیم- تصور ایـده‌آل و یا وضعیت پایانی مطلوب چه چیزهایی می‌باشد؟٭ بازدید- موقعیت امروز چیست؟ فاصله تا موقعیت های ایده‌آل چه مقدار است ؟ چرا؟٭ تفکر- چه فعالیت های ویژه ای برای محدود کردن فاصـله بین موقعیت امروز و موقعیت ایده‌آل اتخاذ شود؟٭ طرح- چه منابعی برای اجرای فعالیت ها مورد نیاز است؟نوع دیگر برنامه ریزی استراتژیک به شـرح زیر می‌باشـد:٭ چشم انداز – تعیین چشم انـداز و تنظیم سـند ماموریت با توجه به سلسـله مراتب اهـداف٭ SWOT – تحلیـل ضـعف هـا ، قوت ها ، فرصت ها و تهدیـد ها بر طبق آمال و اهـداف تعیین شـده.٭ تنظیم – تنظیم فعالیت ها و فرآینـد های اتخاذ شده به منظور دست یافتن به این اهداف٭ پیاده سازی – پیاده سازی فرآیند های پذیرفته شده٭ کنترل – مراقبت و اخذ بازخورد از پیاده سازی فرآیند ها به منظور کنترل کامل عملیات. تحلیل موقعیت در هنگام تدوین استراتژی ها، تحلیل سازمان و محیط آن در حال حاضر به همان اندازه که در آینده چگونه احتمال پیشرفت دارد، ضروری و با اهمیت می‌باشد. اجرا استراتژی ها در خارج و داخل سازمان تمام فرصتها و تهدیـدهای استراتژی جدیـد را مشخص می کنـد .تحلیل محیط خارجی به طور معمول بر مشتریان متمرکز است . مـدیریت بایـد در تنظیم استراتژی برخورد با مشتریان آینـده نگر باشد، همچنین در مورد تغییر محیطی بازار نیز باید فکر کند و اینکه چگونه این موارد می‌توانـد بر مشتریان تأثیر بگـذارد و آیا این مشتریان، آنهایی هسـتند که شـرکت بـدنبال ارائه خدمت به آنان می باشد.تحلیل محیط رقـابتی نیز بسیاری اوقات بر اساس چهارچوب های پیشنهاد شـده مایکل پورتر، انجام می شود. اهـداف، مقاصـد و نشانه ها برنامه ریزی اسـتراتژی یـک فعـالیت بسیار مهم در کسب و کـار محسوب می شود و عملاً به طور رسـمی و بـا غیر رسـمی به کـار گرفته می‌شـود. برنـامه ریزی هـای استراتژی و فرآینـد هـای تصـمیم گیری بایـد بـه اهـداف و مسیر هـای دستیـابی بـه ایـن اهـداف ختم شود.موضوعـات زیر در برنـامه ریزی استراتژی اسـتفاده می شونـد : تمایـل به آخرین وضـعیت ، طرح‌هـا، تـدابیر، اهـداف، مقاصـد، استراتژی ها، تاکتیک‌ها و اقدامات.یک مدل از سازماندهی اهداف طبقه بندی سلسله مراتبی آنها است . عناوینی که در بالا فهرست شدنـد را احتمالاً می توان براساس روش ها و یا فوایـد آنها به شـرح زیر طبقه بنـدی نمود :عالی‌ترین هـدف ، دومین هدف، سومین رتبه هـدف و غیره ... . اهـدافی که در پائین ترین رتبه قرار می گیرند به سؤالات "چگونه " پاسخ می دهند و اهداف در بالاترین رتبه به سؤالات " چرا " پاسخ می دهنـد. در بالاـترین رتبه هـدف استثنا هم وجود دارد ،هیـچ پاسـخی برای سؤال " چرا " وجود نـدارد.مردم در یک زمان معمولا چنـدین هـدف دارند ". تناسب هدف " به این نکته اشاره می کند که چگونه اهداف می توانند با یکـدیگر ترکیب شوند. آیا هدف A با هدف B سازگار و هم جهت هستند ؟ آیا برای تشکیل یک استراتژی متحد، با هم تناسب دارند " ؟ سلسله مراتب هدف " به این نکته اشاره می کند که یک یا چند هدف چگونه می تواند در یک هدف قرار بگیرد. داشتن اهـداف کوتاه مـدت، میان مدت و طولانی مدت در برخی از رویکرد ها پیشنهاد می شود . در این مدل دست یافتن به اهداف بلند مـدت به نظر بسیار مشـکل و تقریباً غیر ممکن به نظر می رسـد ، در حـالیکه اهـداف کوتـاه مـدت ساده و دست یافتنی هسـتند .در اصـطلاحات مدیریت استراتژیک بعضـی اوقات به " اهداف متهورانه " اشاره شده است . استفاده از یک هدف به عنوان سنگ زیر بنا و بعد درگیر شدن با سایر اهداف در سلسـله مراتب اهداف تعیین شده می تواند شروع مناسبی باشد . شخص یا گروهی که ابتدا از طریق دست یابی به اهـداف آسان و کوتاه مـدت شروع می کنند، سپس به اهداف میان مدت و بعد از آن به سـمت اهداف بلند مـدت حرکت می کننـد احتمال موفقیت بیشتری را دارنـد. توالی اهـداف می تواند " پلکان هدف "را به وجود آورد. سازمان دهی صحیـح اهـداف می توانـد ، ضـمن هماهنگی آنها با یکـدیگر از تـداخل و ناسازگاری آنها جلوگیری نمایـد. هدف یک قسـمت از سازمان باید با قسمت های دیگرسازمان، سازگار و هم جهت باشد. اعلامیه چشم انداز و اعلامیه ماموریت بعضی اوقات سازمان ها، اهـداف و مقاصـد را در اعلامیه چشم انـداز و یـا ماموریت خلاصه می کننـد:تعریف چشم انـداز در فرهنگ لغات عبارت است از : تصویری از آینـده که مـا خواهان ایجاد آن هستیم.یک اعلامیه چشم انـداز جایی را که در آینـده قرار است سازمان در آن موقعیت قرار داشته باشـد را توصـیف می کنـد. ممکن است اعلامیه چشم انـداز ده تا بیست سال آینده را به وضوح نشان دهد ، اگر وقایع همـانگونه که انتظـار می رود ، اتفـاق بیافتنـد.تعریـف مـاموریت در فرهنـگ لغـات: هـدف و دلیلی برای بودن؛ همچنین ایجـاد یک همبسـتگی درون سازمـانی برای دنبـال کردن یـک فعـالیت یـا انجـام یـک خـدمت است.ممکن است اعلامیه چشم انـداز با اعلامیه ماموریت اشتباه گرفته شود. چشم انـداز، آینـده را توصـیف می کند و ماموریت چگونگی دست یافتن به آن را. اعلامیه ماموریت ممکن است اهـداف و مقاصد گسترده ای را برای بقا در کسب و کار تعریف کند. این اعلامیه می تواند بعنوان یک راهنمای ادامه دار و بـدون چارچوب زمانی عمل کنـد. ماموریت اگر با مهارت تهیه شـده باشـد ، می تواند برای یک دهه قابل استفاده باشد.برای مثـال " مـا مردم و کالاهـا را بـا کـارایی منـاسب و بـا قیمت هـای موثر و بـدون تخریب محیـط زیست جابجـا می کنیم "یـک شـعار ماموریت است . همچنین شعار هایی مثل شعار مختصر اما مقتدرانه فورد که می گوید ": کیفیت در راس وظایف ماست " و یا" ما تا سال ۲۰۱۰ یکی از سه شـرکت تراز اول در حمل و نقل مسافر و کالا در آمریکای شـمالی خواهیم بود "نیز می تواند به عنوان یک ماموریت قلمـداد شود. این شـعار ها بعنوان یک هدف واقعی و بدون ابهام می باشد.در برخی از شـرکت ها اعلامیه ماموریت شباهت به اعلامیه چشم انـداز دارد، اما این موضوع می توانـد یک اشتباه بزرگ باشد و باعث سـردرگمی اسـتفاده کنندگان شود. اعلامیه چشم انـداز می توانـد پرسـنل را برای انجام اهـداف معین شـده هـدایت نمایـد. مخصوصا اگر این اهداف با رعایت اصول (SMART) یعنی ویژه ، قابـل انـدازه گیری، قابـل دسترس ، منـاسب، مرتبط و دارای محـدوده زمـانی تعیین شـده باشـد. اعلامیه

ماموریت می تواند مسیری را برای فهمیدن ارزش های خطوط چشم انداز فراهم کند. این اعلامیه رابطه مستقیمی با فعالیت ها و موفقیت سازمان دارند.یک اعلامیه چشم انداز کارا باید شامل موارد زیر باشد:· واضح و بدون ابهام· ارائه دهنده تصویری روشن· شرح آینده ای روشن و پر امید· بکارگیری جملات جذب کننده· آرزوهای واقع گرایانه، دست یافتنی· در نظر گرفتن ارزش ها و فرهنگ سازمانی· داشتن محدوده زمانی برای انجام هر هدف و یا مقصد .به منظور تاثیر گذاری نکات اشاره شده ، یک اعلامیه چشم انداز سازمانی (از نظر تئوری) باید با فرهنگ سازمان همسو باشد. رهبران سازمان مسئولیت ، ارتباط منظم با محتویات اعلامیه چشم انداز ، توصیف و تشریح عبارات چشم انداز آینده ، عمل کردن به عنوان یک نمونه مجسم به نکات اعلامیه چشم انداز ،تعریف اهداف کوتاه مدت کاملا سازگار با چشم انداز سازمان ، تشویق دیگران برای یکسان کردن و سازگار نمودن چشم انداز شخصی شان با جشم انداز های سازمان ، را دارند. مراقبت از فعالیت های کسب و کار (BAM (Business Activity Monitoring نرم افزاری است که به مراقبت از فرآیندهای کسب و کار کمک می کند، این فرآیند ها باید در سیستم های مکانیزه قبلا شناسایی شده باشند . BAM یک راه کار جامع است که هدف آن جمع آوری اطلاعات لحظه ای از فعالیت هایی است که طی فرآیند های کسب و کار انجام می شود برای مدیران عملیاتی و مدیریت عالی سازمان ها . همچنین این نرم افزارها، معمولا مجهز به داشبوردهایی برای نمایش شاخص های عملکرد کلیدی هستند و می توانند به تحلیل علل ریشه ای مشکلات از طریق اعلام هشدارهای لازم در مورد مشکلات اجرایی کمک نمایند. منابع:

Wikipedia, the free encyclopedia ⁕ Davenport, Thomas (۱۹۹۳), Process Innovation: ⁕ Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston ⁕ Hammer, Michael and Champy, James (۱۹۹۳), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business ⁕ Johansson, Henry J. et.al. (۱۹۹۳), Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance, John Wiley & Sons ⁕ Rummler & Brache (۱۹۹۵), Improving Performance: How to manage the white space on the organizational chart, Jossey-Bass, San Francisco

ارزیابی عملکرد

هرام جلیل‌خانی

ارزیابی عملکرد عبارتست از یک سیستم بازخور که دربرگیرنده ارزیابی مستقیم عملکرد اشخاص یا سازمانهامی باشد. (کنترل وارزیابی جز لاینفک هر گونه فعالیت و کار اجرایی به شمار می رود ▪.) ارزیابی عملکرد عبارتست از یک سیستم بازخور که دربرگیرنده ارزیابی مستقیم عملکرد اشخاص یا سازمانهامی باشد ●.مشخصات کنترل و نظارت اثربخش ▪ :کنترل باید به موقع باشد ▪.کنترل باید واقع بینانه باشد ▪.کنترل باید برای همه باشد ▪.کنترل باید دائمی و پویا باشد نه مقطعی و موردی ▪.کنترل باید مقرون به صرفه باشد ▪.کنترل باید برنامه ریزی شده باشد ▪.کنترل باید بر ریشه‌ها وعلت‌ها متمرکز شود ▪.کنترل باید در ابتدا و حین اجرای فرآیند باشد نه در انتهای فرآیند ▪.کنترل کننده باید متخصص و متعهد باشد ▪.کنترل در گلوگاه‌ها باید انجام شود ▪.هدف کنترل باید اصلاح و بهبودی باشد ▪.بهترین شیوه کنترل داخلی است ▪.کنترل کننده مورد قبولی و پذیرش باشد ▪.در نظارت به دنبال شناسایی فرد خاطی نباشید بلکه به دنبال خطای سیستم باشید ●.مزایای کنترل و نظارت ▪:جلوگیری از انحراف ▪اصلاح به موقع ▪ایجاد نظم در انجام وظایف ▪شناسایی نقاط قوت و ضعف ▪ایجاد سیستم عادلانه پاداش و تنبیه ▪کنترل و تخصیص بهینه منابع ▪کاهش ضایعات ▪افزایش امید به پیشرفت برنامه ها ▪طراحی سیستم کنترل ▪:تعیین نتایج مورد انتظار(هدف گذاری ▪)تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار ▪تعیین استاندارد ▪تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات ▪مقایسه بین عملکرد و استاندارد ▪تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی و شناسایی انحرافات ▪ارائه برنامه های اصلاحی ▪.مشخصات یک نظام ارزیابی و چارچوب ارزیابی ▪دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکردگرچه ارزیابی عملکرد فعالیتی است که با شکل گیری زندگی گروهی بشر گره خورده است ولی استفاده از نظام های رسمی آن در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت آون در صنعت نساجی اسکاتلند متداول شده است. نظام ارزیابی عملکرد را می توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد:۱) دیدگاه سنتی۲) دیدگاه نویندر دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد می باشددرحالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است●. وظایف دستگاههای اجرایی به قرار زیر است:الف) ایجاد جایگاه تشکیلاتی مناسب برای انجام وظایف و ماموریت های مربوط به ارزیابی عملکرد در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت و در قالب تشکیلات موجود با هماهنگی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.ب) تهیه و ارسال کلیه اطلاعات و مدارک مورد نیاز سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.پ) تهیه و تنظیم گزارش ارزیابی عملکرد سال قبل در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت و ارائه آن به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور حداکثر تا پایان اردیبهشت ماه هر سال.ت) انجام همکاری های لازم با نمایندگان سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و ارائه کلیه مدارک و اطلاعات مورد درخواست آنان ●.وظایف سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت به قرار ذیل است:الف) توسعه فرهنگ ارزیابی و ایجاد زمینه استقرار نظام ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی.ب) تهیه و تدوین شاخص ها و معیارهای (استانداردهای) ارزیابی عملکرد اعم از عمومی و اختصاصی پ- تعیین روش های ارزیابی عملکرد.ت) تهیه و ابلاغ دستورالعمل های لازم.ث) ایجاد نظام اطلاعاتی و اطلاع رسانی در زمینه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی.ج) استفاده از نظرات و نتایج اقدامات دستگاههای نظارتی و بازرسی کشور در ارزیابی عملکردچ) انجام برنامه ریزی لازم جهت تامین نیازهای آموزشی دستگاهها در زمینه ارزیابی عملکرد.ح) استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در جهت بهبود مدیریت و نحوه ادارهٔ امورخ) تعیین و معرفی دستگاههای اجرایی نمونه و معرفی الگوهای موفق مدیریتی.د) بررسی وتجزیه و تحلیل اطلاعات و گزارش های واصله از دستگاههای اجرایی و تهیه و تنظیم گزارش جامع از نتایج ارزیابی عملکرد دستگاهها جهت تقدیم به رئیس جمهورذ) ارائه گزارش های مصوب برای استفاده سایر بخش های نظام مدیریت کشور ●.فرایند ارزیابی عملکردهر فرآیندی شامل انجام مجموعه ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص منطقی و هدفمند می باشد. فرآیند ارزیابی عملکرد نیز مستلزم پیمودن گام هایی متعدد است. گامهای مورد نظر برای ارزیابی عملکرد به شرح ذیل می باشد▪: تدوین و یا بررسی رسالتها، ماموریتها، اهداف کلان و استراتژیها ▪تدوین و تنظیم شاخصهای ارزیابی عملکرد ▪تدوین و برقراری معیارها (استانداردها)ی عملکردی مرتبط با شاخصهای ارزیابی ▪ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخصهای ارزیابی به ارزیابی شونده▪

اندازه گیری عملکرد واقعی ▪مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص ▪اعلام نتایج و نحوه نیل به آنها به ارزیابی شونده▪ اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد.من فقط یکبار مسافر این جهانم ، بگذار هر عمل خیری که می توانم انجام دهم یا هر مهربانی که می توانم بنمایم ، به هر کس یا هر موجودی که باشد، نگذار که از آن ، منحرف شده یا غفلت نمایم ، دیگر از این مسیر عبور نخواهم کرد.استیون گرلت http://atalebi.com/articles/show.asp?id=۷۹۲

ارزیابی عملکرد کارکنان

آرمین خوشوقتی این مقاله روش انجام ارزیابی عملکرد کارکنان را شرح می‌دهد. معیارهای ارزیابی عملکرد، ارتباط بین ارزیابی عملکرد با ارزشیابی مشاغل و حقوق و مزایا، فنون مختلف ارزیابی عملکرد، اهداف، مکان و زمان ارزیابی عملکرد، خصوصیات شخصیتی ارزیاب و سایر نکات و جزئیات انجام ارزیابی عملکرد از جمله مباحث این مقاله هستند. ۱- مقدمههمه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان بشمار می‌روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی‌اطلاع هستند چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست‌کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می‌دانند. دلایل اصلی نیاز سازمانها به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از: * تشویق عملکردهای مطلوب و نهی از عملکردهای نامطلوب کارکنان * پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود مطلع باشند». * شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند. * نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند. * امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی.۲- دلایل مخالفت اغلب سازمانها با ارزیابی عملکرداغلب سازمانها با انجام ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمانها نیز اینست که مبادا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده خاطر شده و این مسأله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان گردد. لیکن چنانچه ارزیابی عملکرد بجای آنکه بر مبنای احساسات آنی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام گردد، و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت و واقع نگر به آن نگاه کنند و سعی در جبران کاستی‌ها ی گذشته در جهت افزایش عملکرد خود نمایند، این نگرانی بیجا و بی‌مورد است.کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد خود، در جهت تغییر روش‌های غیر استاندارد به روش‌های مطلوب (که موجب افزایش بازدهی کارکنان نیز می‌گردد) آگاه گردند قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه‌گیری نخواهند کرد، بلکه علی‌الاصول کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظرایشان باشد). البته این اظهارات بدین معنی نیست که قطعاً جلسه ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با انتقاد صرف از عملکرد خود براحتی و سادگی برخورد می‌نمایند، اما استفاده از روشهای علمی ارزیابی اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روشهای غیر استاندارد گذشته خواهد شد. قاعدتاً کارکنان در ابتدا، در مواجهه با این موضوع تصور خواهند کرد که این روش نیز یکی از ابزارهای کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه‌گیری خواهند کرد.۳- میانگین زمانی ارزیابی عملکردمیانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌گردد. اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می‌توانند در ارزیابی موثر واقع شوند فراموش گردند و از طرف دیگر چنانچه فاصله زمانی بین ارزیابی‌ها بیش از حد بهم نزدیک باشند ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی گردد. بهترین حالت زمانی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان اینست که ارزیابی‌های غیر رسمی بصورت متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت گردد تا از ذهن خارج نشود و از طرف دیگر در ارزیابی نهایی و رسمی بتوان با جمع‌بندی نتایج ارزیابی‌های غیر رسمی قبلی به نتیجه مطلوب نائل شد.در اینصورت در زمان انجام ارزیابی رسمی می‌توان جمع‌بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان را در طی دوره گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته‌ای در طی جلسه ارزیابی ناگفته باقی نخواهد ماند.از سوی دیگر چنانچه در بین دوره‌های ارزیابی شش‌ماهه هرگونه قصور یا خطایی از هر یک از کارکنان تازه استخدام (که با رویه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنایی ندارند) مشاهده گردد باید بلافاصله پس از تعیین علت قصور یا خطا، جلسه ارزیابی را زودتر از موعد سازمانی انجام داد و وی را ارشاد نمود با این تفاوت که در مورد کارکنان تازه استخدام باید مقدار بیشتری جدیت بخرج داد تا از زمان آغاز بکار از عملکرد نامطلوب ایشان جلوگیری کرد.۴- معیارهای ارزیابی عملکردجهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی باید: * مطمئن گردید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و بتناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد. * نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواستها و سیاست‌های کافرما مطلع باشند. * زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه‌های غیر استاندارد یا نامنطبق قبلی داشته باشند. * معیارهای کمی (مقداری) بتناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد. بعنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، انبارداران با مقدار جنسی که تحویل و تحول می‌نمایند، و پرسنل دبیرخانه را با حجم نامه‌هایی که تایپ نموده اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی‌هایی نیز دارداز جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی‌توان شمرد. هر چند می‌توان تعداد دانش آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارآیی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه‌هایی که وی امضاء کرده است بررسی کنیم؟ * عوامل ذهنی شامل دیدگاهها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و تواناییهای فردی. مسأله‌ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی باید مطلقاً مورد توجه ارزیاب باشد، اینست که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات نماید؟ در تعیین ملاکهای ارزیابی باید توجه داشت که هر یک از معیارها بر مبنای اطلاعات پرسنلی برای هر یک از کارکنان و جایگاه‌های شغلی قابل تغییر هستند واین معیارها باید به نحوی تهیه و تعیین شده باشند که بسته به شرایط و اطلاعات هر یک از کارکنان، قابل تغییر بوده و بصورت شناور تهیه شده باشند. به عنوان مثال انبارداری که بدلیل کاهش تقاضای بازار یا کاهش حجم تولید، میزان کمی از کالا را تحویل و تحول نموده است نباید بدلیل افت عملکرد مورد سرزنش قرار بگیرد. بنابراین ارزیاب باید اشراف کامل نسبت به اطلاعات پرسنلی کارکنان و جایگاه‌های شغلی داشته باشد چرا که در غیر اینصورت ممکن است متهم به

جانبداری، منفی‌نگری یا محافظه‌کاری گردد. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار بگیرد این است که قبل از ارزیابی هر یک از کارکنان مدنظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول انجام وظیفه فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مزبور را داشته است؟ * اطلاعات خاص هر یک از کارکنان و اطلاعات کارگزینی نیز می‌توانند بعنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد) و مرخصی‌های بدون توجیه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص بیشتر می‌تواند جهت ارتقاء یا تنزل رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد.۵- ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایااز جمله مواردی که ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه ارزیابی مطلع باشد اطلاع از ارتباط بین سه عنوان فوق می‌باشد. با این موضوع حساس باید بسیار با دقت و مراقبت برخورد کرد چرا که اولاً- تأثیر بسزایی در نتیجه ارزیابی دارد و ثانیاً در تغییر نگرش کارکنان نسبت به سازمان و سیاست‌های سازمانی دارد.سیاست کلی و عمومی سازمان‌ها بر این مبناست که نتیجه جلسات ارزیابی بر عملکرد کارکنان تمرکز دارد و نه بر میزان حقوق و مزایا. فهم و درک این سیاست همیشه برای کارکنان امکانپذیر نیست. بنابراین ارزیاب همیشه باید مراقبت نماید تا در جلسه ارزیابی عملکرد از ورود به حیطه حقوق و مزایا خودداری نموده و محوریت جلسه را بر ارزیابی صرف عملکرد کارکنان قرار دهد. البته طبیعی است که فردی که در جلسه ارزیابی از طرف ارزیاب (که معمولاً مدیر مستقیم یا سرپرست ارشد وی است) مورد تمجید قرار گرفته است انتظار افزایش حقوق را داشته باشد ولی چنانچه شخص ارزیاب دارای این اختیار نباشد یا سیاست افزایش حقوق کارکنان بر مبنای دیگری استوار باشد نه تنها ارزیابی عملکرد نتیجه عکس در پی خواهد داشت بلکه باعث زیر سئوال رفتن شخص ارزیاب و نهایتاً سیاست‌های سازمان خواهد شد.از سوی دیگر ارزشیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی بخصوص است و نه عملکرد متصدی آن شغل. و در نتیجه میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌گردد و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد. بنابراین این موضوع حتماً باید مد نظر ارزیاب قرار داشته باشد.۶- روشهای مختلف ارزیابی عملکردروشهای مدون مختلفی جهت هدایت جلسات ارزیابی عملکرد، وجود دارد که اهم این روشها بشرح زیر می‌باشند:۶-۱- روش امتیازبندیدر این روش هر یک از ویژگی های مورد توجه و نیاز سازمان، به ترتیب نوشته شده و برای هر یک، امتیاز بخصوصی در نظر گرفته می‌شود. در پایان جلسه، مجموع امتیازات هر یک از کارکنان، مشمول یکی از سطوح می‌شوند که نشاندهنده سطح موجود کارکنان نسبت به سطح مورد انتظار سازمان خواهد بود. جدول ۱ نمونه‌ای از جداول امتیاز دهی به روش فوق می‌باشد:جدول ۱- جدول امتیازدهی به روش امتیازبندی در ارزیابی عملکرد کارکنان این روش از روشهای متداول و رایج در ارزیابی عملکرد کارکنان بشمار می‌رود و دلیل رواج استفاده از آن نیز اینست که استفاده از آن برای ارزیاب آسان بوده و نتیجه‌گیری از آن برای افرادی که بعداً به سوابق ارزیابی رجوع می‌کنند آسان‌تر خواهد بود. البته در استفاده از این روش باید مراقبت نمود تا ارزیاب تحت تأثیر عوامل ظاهری (مثل سر و وضع کارکنان، قومیت یا نژاد) و عوامل آنی (مثل برخورد خلاف انتظار ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی) قرار نگیرد.چنانچه ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی بر خلاف عادت و رویه‌های قبلی از خود واکنشی نشان دهد که ناگهان ارزیاب غافلگیر گردد، اصطلاحاً ارزیاب را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین ارزیاب نباید تحت تأثیر رویه ناگهانی و آنی کارکنان در جلسه ارزیابی قرار گیرد.۶-۲- روش رتبه‌بندی مستقیماین روش بعنوان ساده‌ترین و در عین حال از جمله روشهای قابل استفاده غیرحرفه‌ای ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش ویژگیهای مورد توجه و نظر سازمان، به ترتیب در جدولی (جدول ۲) نوشته می‌شوند و سپس سطوح مورد انتظار سازمان برای هر یک از ویژگی‌ها در جلوی آنها نوشته شده و سطوح هر یک از کارکنان تعیین می‌گردد.جدول ۲- جدول تعیین سطح کارکنان در روش رتبه‌بندی غیر مستقیم ارزیابی عملکرد کارکنان۶-۳- روش‌های غیر متداولروش‌های غیر متداول دیگری نیز جهت ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که به جهت عدم حوصله، از این بحث خارج می‌باشد که می‌توان به روشهای زیر اشاره کرد: * روش نمودار سنجش کارکنان: بعنوان اهم روشهای مزبور می‌توان به این اشاره کرد که در این روش اسامی کلیه پرسنل ارزیابی‌شونده نسبت به هر یک از عوامل مورد نظر سازمان بترتیب از بهترین سطح تا نازلترین سطح نوشته شده و سنجیده می‌شوند که بدلایل متعددی این روش در حال حاضر متداول نمی‌باشد. یکی از دلایل عدم استفاده از این روش این است که امکان دارد هر یک از کارکنان بدلیل برتری که در پرسنل دیگر نسبت به خود احساس می‌نماید آنها را ملاک و سرمشق خود قرار دهند. حال آنکه امکان دارد فرد مزبور از انواع تخلفات سازمانی یا ایرادهای اخلاقی برخوردار باشد یا در بهترین وضعیت، ارزیاب در ارزیابی خود اشتباه کرده باشد که موجب تخریب کارکنان خواهد شد. البته در موارد محدودی می‌توان از این روش استفاده کرد، که اولاً تمام کارکنان ارزیابی‌شونده، در یک رتبه و جایگاه سازمانی مشابه قرار داشته باشند، تعداد کارکنان محدود باشد و نتیجه ارزیابی هیچگاه به اطلاع کارکنان رسانده نشود و نهایتاً اینکه هدف از انجام ارزیابی این باشد که در یک گروه خاص، بهترین و بدترین یا نازلترین‌ها را شناسایی نماییم. * روش غیر متداول دیگر، روش انتخاب اجباری است. در این روش در مقابل هر یک از ویژگیهای مورد علاقه و نظر سازمان، چند جمله از قبل طراحی شده نوشته شده است که ارزیاب باید الزاماً یکی از آنها را انتخاب نماید. ایراد وارده به این روش نیز این است که امکان دارد عملکرد هر یک از کارکنان از توصیف‌های طراحی شده خارج باشد و بنابراین علاوه بر اینکه می‌تواند اعتراض بحق کارکنان را بدنبال داشه باشد، نتیجه ارزیابی را نیز می‌تواند بر باد دهد.۷- روش حصول اطمینان از برابری ارزیابیهای انجام شده در مورد کلیه کارکنانجهت حصول اطمینان از اینکه کلیه کارکنانی که ارزیابی می‌شوند با یک دقت و حساسیت ارزیابی می‌شوند بهتر است بصورت فهرست وار، نیازها و الزامات هر جایگاه سازمانی را تهیه نموده و در مورد کلیه کارکنان استفاده نمود. چنانچه قبلاً هم اشاره شد، بهتر است پاسخ سئوالات یا موارد فهرست شده، بصورت باز باشد تا امکان اظهار نظر کارکنان نیز وجود داشته باشد. در اینصورت صحت ارزیابی نیز بیشتر مورد تأیید ارزیاب خواهد بود. این موارد فهرست وار می‌توانند مواردی مانند روابط سازمانی، اجتماعی، ارتباطی، موارد الزامات قانونی و اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار باشد.نکته بعدی برای صرفه جویی در وقت سازمان اینست که قبل از ورود به جلسه ارزیابی، ارزیاب فرمهای واحدی را تهیه نماید که شامل مشخصات پرسنلی کارکنان، موارد فهرست وار، اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار و اظهار نظر ارزیاب باشد.نکته دیگری که باید در نظر داشت اینست که پس از انجام ارزیابی، کلیه سوابق ارزیابیهای غیر رسمی انجام شده از هر یک از کارکنان (که در پرونده پرسنلی ایشان وجود دارد) به انضمام نتایج ارزیابیهای احتمالی گذشته، باید ضمیمه شده و بصورت یکجا بررسی گردد. نباید فراموش کرد که فرایند ارزیابی کارکنان، با انجام این مرحله تکمیل و قابل اتکاء می‌گردد.۸- خطای هالهایقضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما بجای گذاشته‌اند انجام می‌گردد و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و بطور کلی وجه مشخصه‌ای از افراد راجع به آنها قضاوت می‌کنیم. حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان گردد که در هر صورت دچار

خطای هاله‌ای شده‌ایم. این موارد دامنه وسیعی را در بر می‌گیرد گه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: * مطلق نگری: تأثیرگذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکردهای مطلوب وی. * مبالغه کردن: بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، بنحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد. * نزدیک نگری: این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابیهای غیر رسمی رخ می‌دهد باعث می‌گردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک بخاطر آورد و از عملکرد گذشته دور وی غافل شود. * ارزیابی حد وسط یا بالعکس: به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه‌کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و بر عکس این مورد نیز امکانپذیر است، یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد. * نگرش منفی: عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی‌شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران کرده یا در حال جبران آن است. * یکسان نگری: سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات).۹- هدف نهایی از ارزیابی عملکردباید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت نمود تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود.همچنین انتظارات سازمان به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شده و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی‌شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است مورد تشویق قرار گرفته و کم‌کاریهای وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها باید بوضوح به اطلاع کارکنان رسیده و از پرهیز باید خودداری کرد. البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان پیدا کردن راه‌هایی جهت اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته وجود نداشته باشد که در اینصورت باید زمانی را برای انجام این مهم تعیین نمود تا با حضور و توافق هر یک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت بسوی عملکرد مطلوب تهیه گردد و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع وی رسانده شود و نهایتاً این اهداف جدید را بعنوان جبران‌کننده گذشته نامطلوب جایگزین قلمداد کرد. پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان بوسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان نیز اثربخشی آن را مضاعف نماید این رویه به کارکنان اعتماد به نفس و انرژی بیشتری برای انجام اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد.شروع جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی‌شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته باعث اعتماد به نفس در وی می‌شود بطوری که وقتی با عبارات نا خوشایند از خطاها و یا عملکرد نامطلوب وی انتقاد می‌گردد وی را وادار به اصلاح رویه غیر استاندارد گذشته می‌نماید.کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح رویه نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. همانطور که گفته شد هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و بالعکس باید مراقب بود تا به هیچوجه خطای هر یک از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.۱۰- ارزیابی عملکرد توسط چه کسانی و در چه مکانی قابل اجرا می‌باشد؟در اغلب سازمان‌ها ارزیابی کارکنان توسط مدیر مستقیم یا سرپرستان کارکنان انجام می‌گردد زیرا مدیران مستقیم از تناسب نیازها، بایدها و نبایدها و قابلیت‌های مشاغل و جایگاه‌های سازمانی واحد، و همچنین نقط ضعف و قوت کارکنان خود آگاهند و همچنین از آنجایی که بطور متداول و معمول مدیران مستقیم بر نحوه پاداش، ارتقاء، تنزل رتبه کارکنان خود اعمال نظر می‌نمایند، قطعاً کارکنان نیز اعتبار بیشتری برای ارزیابی ایشان قایل هستند. البته این مانع از آن نیست که جهت جلوگیری از پیش داوری و اعتباردهی به ارزیابی، این فرایند توسط شخص ثالث انجام گردد.مکان ارزیابی نیز بهتر است در اطاق کنفرانس، بصورت رو در رو انتخاب شده و اختلاف سطحی (از نظر فیزیکی) بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده وجود نداشته باشد. بهتر است مکان برگزاری جلسه ارزیابی ساکت بوده و سایرین نیز نباید مذاکرات جلسه ارزیابی را بشنوند. زمان مناسب برای برگزاری جلسه ارزیابی در حدود نیم ساعت کافیست. هرچند ارزیابی‌شونده حق دارد پس از پایان جلسه ارزیابی از نتایج ارزیابی و نظرات ارزیاب در مورد خود مطلع گردد ولی بهتر است در طی جلسه و قبل از پایان ارزیابی، از نظرات ارزیاب مطلع نگردد.۱۱- خصوصیات شخصیتی ارزیاباصل اساسی در اطمینان از صحت ارزیابی، انتخاب صحیح ارزیاب از نظر خصوصیات شخصیتی وی می‌باشد زیرا اگر شخص ارزیاب دچار مشکلات شخصیتی باشد نه تنها صحت ارزیابی مخدوش خواهد شد بلکه انجام ارزیابی منجر به نتیجه معکوس در سطح کارکنان و سازمان خواهد شد. ارزیاب نباید به هیچ وجه از به عهده گرفتن مسئولیت اقدامات خود هراس داشته باشد. اگر اشتباهی کرده است و یا در وقوع آن سهیم بوده از اعتراف به آن نهراسد. به کارکنان جهت دفاع از خود فرصت کافی بدهد ولی در عین حال ابتکار عمل و محوریت جلسه را به عهده بگیرد.جلب اعتماد و کسب مقبولیت در بین کارکنان بسیار مهم است بنابراین باید از یکجانبه‌نگری و ورود اتهامات بی‌مبنا به کارکنان خودداری نمود و از سوی دیگر چنانچه اتهامی از سوی ارزیابی‌شونده به ارزیاب وارد شود با سعه صدر و تحمل اتهامات سعی در توجیه غیرمستقیم اتهامات وارده داشته باشد و از رویارویی مستقیم با اتهامات و انکار آنها خودداری نماید. شخص ارزیاب باید بسیار بردبار و باتحمل بوده و اختیار خود را در صورت بروز حساسیت‌هایی از سوی هر یک از کارکنان از دست ندهد زیرا پایین بودن استانه تحمل ارزیاب یکی از بزرگترین آفات ارزیابی بشمار می‌رود.از دیگر خصوصیات بارز ارزیاب رازداری وی می‌باشد و این نکته باید همیشه در نظر ارزیاب قرار داشته باشد که محتوا و نتیجه و بطور کلی جریان جلسات ارزیابی کاملاً محرمانه می‌باشد و این نکته نیز باید به اطلاع ارزیابی‌شونده برسد.۱۲- نحوه مواجهه با سئوالات بی جوابی که درجلسه ارزیابی طرح می‌گردددر طی جلسه ارزیابی سئوالاتی از سوی کارکنان مطرح می‌گردد که تقریباً هیچ جواب یا راه‌حلی برای آنها وجود ندارد. بعنوان مثال در سازمان‌هایی که ارتقاء سازمانی و یا افزایش حقوق و مزایای کارکنان بر مبنای مقررات خاصی مانند سابقه کار و عواملی از این دست صورت می‌پذیرد، برای کارکنان این سئوال ایجاد می‌شود که بر خلاف رضایتی که در هر جلسه ارزیابی از وی مطرح می‌گردد، مشمول هیچگونه ارتقاء شغلی یا افزایش حوق و مزایا نشده است. این طرز فکر نه تنها مقبولیت عمومی ارزیابی را زیر سئوال می‌برد، شخص ارزیاب را نیز بعنوان مدیر مستقیم، بی‌اعتبار می‌نماید. در مواجهه با اینگونه موارد بهتر است ضمن همدردی گفته‌های ارزیابی‌شونده را تصدیق نموده و بحث را خاتمه دهیم زیرا ادامه بحث فقط منجر به سرخوردگی و ناامیدی و نهایتاً افت عملکرد شخص ارزیابی‌شونده خواهد شد.۱۳- نکاتی که باید در حین تکمیل فرم ارزیابی مدنظر داشتاولاً همیشه در نظر داشته باشید که جلسه ارزیابی عملکرد به منظور قضاوت در مورد عملکرد (منتهی به نتیج همطلوب یا نا مطلوب) کارکنان تشکیل شده است بنابراین مطلقاً باید از اظهار نظر در مورد شخص ارزیابی‌شونده خودداری گردد و این موضوع به اطلاع تمام کارکنان رسانده شود.ثانیاً باید از اظهار نظر در مورد شخصیت ارزیابی‌شونده تحت هر عنوان ولو بصورت ضمنی، خودداری کرد زیرا در اینصورت کل فرایند ارزیابی عملکرد مظنون به جانبداری یا منفی‌نگری خواهد شد.به خاطر محدودیتهای مرتبط با مقررات

حکومتی موجود، بهتر است در مکتوب نمودن مذاکرات جلسات ارزیابی با ملاحظه و مشورت مسئولان و مشاوران حقوقی سازمان اقدام نمود تا بعداً عواقب آن گریبانگیر سازمان نشود (هرچند که قاعدتاً اینگونه فرمها محرمانه تلقی شده و محافظت می گردند). در اغلب موارد رابطه‌ای که در اثر جلسات ارزیابی بین مدیران و کارکنان برقرار می‌شود فرصت مغتنمی محسوب می‌شود که مدتها منتظر آن بوده‌ایم. بنابراین لزوم حفظ این فرصت و رابطه ارزشمند اقتضاء می‌نماید که از درج بعضی از جزئیات در فرم مربوطه خودداری نماییم ولی قطعاً این موارد نیز باید همیشه مدنظر شخص ارزیاب باشد. نهایتاً و در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که محاسن مکتوب نمودن نتایج جلسه ارزیابی، بیشتر از معایب آن است زیرا نگهداری این نتایج در پرونده پرسنلی کارکنان می‌تواند بازخورد خوبی را جهت تصمیمات مدیریتی بعدی به سازمان بدهد.

http://www.harkat.com/news/detail.asp?id=۶۴

ارزیابی عملکرد دستگا های اجرایی

احسان ثقه ای مقدمهبرای دستیابی به یک الگوی مطلوب برای ارزیابی دولت و دستگاه های اجرایی، بررسی روش های متداول ارزیابی و نیز رویکرد های اتخاذ شده و نیز اهداف در نظر گرفته شده در هر کامری ضروری به نظر می رسد در همین راستا در این فصل پس از بیان ضرورت ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های اجرایی با پیدایش تحولات جدید در عرصه داخلی و بین المللی و تعیین هدف ارزیابی عملکرد، به بیان انواع رویکردهای موجود در ارزیابی عملکرد پرداخته و سپس ابعادی از سازمان که برای ارزیابی عملکرد سازمان نیاز به ارزیابی را معرفی نموده و سپس برای دستیابی به ویژگی های الگوی مطلوب ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی به بررسی الگوهای متداول ارزیابی عملکرد که در بسیاری از سازمانها و نهادهای معتبر بین المللی مورد استفاده قرار می گیرند پرداخته و در آخر نیز برای آگاهی از تجارب کشورهای موفق در این زمینه، و دستیابی به ترتیبات نهادی و لوازم انونی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی به بررسی نظام نظارت و ارزیابی دردو کشور ژاپن و الزی می پردازیم.-۱) تعریف ارزیابی عملکردبه فرایند سنجش جامع عملکرد و در قالب عباراتی نظیر: کارایی، اثربخشی، معناداری، توانمندسازی قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان ارزیابی عملکرد سازمان اطلاق می‌شود.۳-۲) انواع ارزیابیارزیابی می‌تواند بر اساس نحوه نگاه به این مقوله، به دو نوع کلی طبقه بندی گردد که عبارتنداز:ـ ارزیابی آینده نگر[۱]ـ ارزیابی گذشته نگر[۲]ارزیابی آینده نگر، همانطور که از نامش پیداست نوعی ارزیابی است که:ـ قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود.ـ برای تعیین منطقی بودن یا حقانیت ایجاد برنامه صورت می گیرد.بنابراین یک ارزیابی آینده نگر، مشخص می کند که آیا مسئله یا نیازی وجود دارد که حقانیت برنامه ریزی برای حل آن مسئله یا تامین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ دهد که در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث، جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می گردد.در پاسخ به این سوالات است که دولت در مورد پایه‌ریزی یک برنامه تصمیم می گیرد.ارزیابی گذشته نگر همانطور که از نامش پیداست بر خلاف ارزیابی آینده نگر پس از اجرا یا تکمیل برنامه انجام می گیرد، ارزیابی گذشته نگر به دو دسته طبقه بندی می گردد:ـ ارزیابی تکوینی[۳]ـ ارزیابی تجمیعی[۴]ارزیابی تکوینی در مراحل اولیه اجرای یک برنامه انجام می‌شود و فرآیندها و مدیریت برنامه را از ابعاد زیر مورد بررسی قرار می‌دهد.ـ کارا هستند.ـ نیازهای مشتریان را مرتفع می کنند، یعنی مرتبط و مناسب می‌باشند.ـ به صورت مطلوب منابع را برای دستیابی به نتایج مورد نظر به کار می گیرند.از طرفی دیگر، ارزیابی تجمیعی ارزیابی است که:در مراحل نهایی برنامه، یعنی بعد از اتمام مدت زمان مناسب، در فاصله زمانی مراحل اولیه اجرای برنامه تا زمان ارزیابی آن انجام می گیرد. این فاصله زمانی، مدت زمان کافی جهت تحقق نتایج مورد انتظار برنامه را به وجود می‌آورد.همچنین پس از تکمیل یک برنامه انجام می‌شود.غیر از موضوعاتی که ارزیابی تکوینی بر آن‌ها متمرکز است، ارزیابی تجمیعی موضوعاتی نظیر اثربخشی در تحقق اهداف برنامه و خط مشی‌های دولتی مربوط را نیز در بر می گیرد. بنابراین ارزیابی از یک برنامه در حال اجرا می‌تواند تمام یا هر یک از موضوعات مورد بحث را بررسی نماید.از طرفی در ارزیابی گذشته نگر که به ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌ها پس از اجرای آن‌ها می‌پردازد، ارزیابی از جنبه‌های مختلف صورت می گیرد که این جنبه‌ها می‌توانند مشتمل بر موارد ذیل باشند:- امکان سنجی فنی، مالی، مکانی، قانونی و سیاسی و اجتماعی- ارزیابی هزینه _ فایدهـ کارآییـ ارتباطـ کارآمدیـ اثربخشیـ اقتصاد (صرفه جویی)ـ عدالت- ارزیابی حفاظت منابع انسانی، مالی و زیست محیطی- ارزیابی سازگاری درونی و بیرونیکه در ادامه به تشریح آن‌ها می‌پردازیم: الف) ارزیابی امکان‌سنجی فنی، مالی، مکانی، قانونی، سیاسی و اجتماعیدر این نوع ارزیابی امکان‌سنجی برنامه‌ها از نظر امکان و توان فنی مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌ها، کفایت و امکان تأمین منابع مالی جهت اجرای برنامه‌ها، امکان‌پذیر مکانی و جغرافیایی برای اجرای برنامه‌ها در محیط فیزیکی موجود، امکان‌پذیری و تطابق با قوانین و مقررات و یا در صورت عدم تطبیق قوانین تمهیدات مورد نیاز جهت اصلاح قوانین و مقررات و بالاخره امکان‌پذیری و پذیرش سیاسی و اجتماعی برنامه‌ریزی صورت گرفته مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. در مورد امکان‌پذیری سیاسی و اجتماعی برنامه‌ریزی صورت گرفته لازم به ذکر است که اتخاذ هر سیاست یا اجرای هر برنامه‌ای احتمالاً باعث ایجاد اثراتی در گروه یا گروه‌هایی شده و لذا گروه‌هایی از این سیاست‌ها و برنامه‌ها منتفع و گروه‌هایی نیز از آن متضرر خواهند شد لذا قبل از انجام برنامه‌ریزی می‌باید به این اثرات و میزان پذیرش اجتماعی و سیاسی آن و نیز اثرات آن توجه لازم و کافی شود. ب) ارزیابی هزینه- فایدهدر این نوع ارزیابی هزینه‌های اجرای برنامه‌ریزی و سیاست‌های اتخاذ شده و نیز منافع احتمالی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته و برنامه‌ای مثبت ارزیابی خواهد شد که فایده آن (اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) برای جامعه بیش از هزینه آن بوده و انجام برنامه‌ریزی منجر به تعالی سطح توسعه شود. ج) ارزیابی کارآیی:ارزیابی متمرکز بر کارآیی، به دنبال پاسخ به موارد ذیل می‌باشد.ـ منابع در ارائه ستاده‌ها و خدمات به طور بهینه مورد استفاده قرار گرفته‌اند.ـ برنامه قادر به ارائه ستاده‌ها و خدمات به صورت کارآتری می‌باشد. البته کارآیی یک مفهوم نسبی است و این مفهوم نسبی زمانی که نتوان" کارآ بودن "یک برنامه یا سیاست را نتیجه گرفت، مفهومی نا مناسب است. اندازه‌گیری کارآیی بر یک مبنایی مقایسه‌ای قابل انجام است.ـ آیا ترکیب برنامه مشابه یا در تضاد با وظایف برنامه دیگر است. د) ارزیابی اثربخشیارزیابی اثربخشی بر این دلالت دارد که آیا ستاده‌های تولیدی و خدماتی ارائه شده، نتایج حاصل از اهداف تصریح شده را برآورده می‌سازد. ارزیابی اثربخشی باید به بررسی و توضیح یک دسته از عوامل تاثیر گذار نسبت به سایر عوامل تاثیر گذار، قبل از نتیجه گیری ازمیزان اثربخشی برنامه بپردازد.به طور خلاصه ارزیابی‌های اثربخشی مرتبطند به این که:ـ هزینه نیل به نتایج مورد نظر چقدر است (اثربخشی هزینه) و این که آیا گزینه‌های دیگری وجود دارند که همان نتایج را با هزینه کمتری ارائه نمایند.ـ تعیین میزان تحقق اهداف مورد نظرـ تعیین این که چه میزان از نتایج طرح‌ریزی شده می‌تواند مربوط به برنامه باشد.ـ تعیین نتایج ناخواسته که در جهت مخالف دستیابی به نتایج مورد نظر عمل کرده و باعث کاهش رفاه مشتریان هدف شده‌اند. ر) ارتباط

(ارزیابی به منظور تعیین مرتبط بودن برنامه)ارزیابی مرتبط بودن برنامه به ارزیابی اثربخشی مربوط است. ارزیابی مرتبط بودن برنامه درصدد دستیابی به این است که:ـ آیا نیاز مبرمی به برنامه وجود دارد. بدین معنا که شرایطی که باعث ایجاد برنامه شده‌اند، ممکن است زیاد دوام نیاورد و یا این‌که از اهمیت آن‌ها کاسته شده باشد.ـ قبل از شروع برنامه به جهت اطمینان از این‌که حوزه و عمق اجرا با اهمیت نیاز به مشکل مورد نظر سازگار است، نیازها باید شناسایی شوند.ـ به صورت ادواری در طول اجرای برنامه به جهت تعیین ارتباط یا مناسبت آن در خلال تغییرات خط مشی‌ها، اهداف و شرایط پرداخته شود. ز) اقتصاد (ارزیابی در زمینه استفاده اقتصادی از منابع)در ارتباط با ارزیابی کارآیی این نوع ارزیابی حدی را تعیین می‌کند که:ـ منابع بدون اتلاف مصرف شده‌اند.ـ هزینه‌های تولید سطح مشخصی از ستاده‌ها و نتایج، حداقل شده‌اند. ح) کارآمدیارزیابی کارآمدی مربوط به ارزیابی مرتبط بودن برنامه یا مناسب بودن آن است. ارزیابی مرتبط بودن برنامه، قضاوت پیرامون تداوم برنامه است. لیکن این سوال وجود دارد که آیا اندازه برنامه متناسب با اندازه مشکلات و نیازهایی که برنامه آن‌ها را مطرح می‌سازد، می‌باشد؟ و) عدالتارزیابی عدالت سطحی که برنامه و خدمات آن برای تمامی مردم جامعه عادلانه و مناسب است و سطحی را که در آن سطح منافع برنامه به صورت عادلانه و مناسب در میان مردم توزیع می‌شود را تعیین می‌کند. ۳-۳) مراحل ارزیابی عملکرد:در برنامه‌ریزی جهت بررسی امکان‌پذیری و نیز بررسی اثربخشی و کارآمدی برنامه‌ریزی صورت گرفته در سه مرحله برنامه‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند این مراحل را می‌توان به شرح ذیل بیان کرد.– مرحله اول: ارزیابی پیش از اجرا (امکان‌سنجی برنامه‌ها).– مرحله دوم: نظارت و ارزیابی حین اجرا/– مرحله سوم: ارزیابی پس از اجرا (ارزشیابی). امکان‌سنجی پیش از اجرا وجود یا فقدان ظرفیت‌های فنی، نهادی، قانونی و مالی را برای اجرای سیاست‌های ارزیابی کرده و درجه واقع‌بینی اهداف و سیاست‌ها را افزایش می‌دهد (این نوع ارزیابی خود می‌تواند از نتایج ارزیابی برنامه‌های گذشته برای انجام صحیح ارزیابی قبل از اجرا استفاده کند). نظارت حین اجرا خطاهای هدفگذاری، برآورد منابع، اثربخشی و یا خطاهای اجرایی یا انحرافات ناشی از تغییر شرایط پیرامونی را شناسایی کرده زمینه‌ساز اقدام به موقع برنامه‌ریزان برای اصلاح برنامه‌ها خواهد شد و ارزیابی‌های پس از اجرا با ارزشیابی معناداری، کارآمدی و اهمیت برنامه‌ها و سیاست‌های در حرکت به سمت توسعه تصویری واقعی از وضعیت موجود اقتصادی و اجتماعی در آستانه برنامه‌های بعدی ارائه خواهد داد. در این مطالعه همان‌طور که در فصل قبلی به آن اشاره شد تمرکز بر ارزیابی عملکرد پس از برنامه یا ارزیابی پس از یک دوره مشخص (مانند ارزیابی شش ماهه، سالانه و ...) خواهد بود. این نوع ارزیابی خود دربرگیرنده ارزیابی حین‌ها اجرا و نیز ارزیابی پس از اجرا خواهد بود. ۳-۴) ابعاد ارزیابی عملکردباید از ارزیابی کوچک‌ترین اجزا تاثیرگذار در عملکرد یک نهاد شروع کرده و با طی کردن سلسله مراتب سازمانی و استفاده از اطلاعات ارزیابی اجزا به ارزیابی عملکرد نهاد پرداخت. برای انجام ارزیابی یک نهاد انجام ارزیابی در چهار سطح ضروری است.آنچه در ادبیات مدیریت پیرامون ارزیابی سطوح مختلف سازمانی وجود دارد بیانگر وجود چهار رده ارزیابی برای عملکرد یک سازمان می‌باشد.۱ـ ارزیابی عملکرد کارکنان: این نوع ارزیابی، ارزیابی کوچک‌ترین واحد یک سازمان می‌باشد، ادبیات موجود و حوزه مدیریت در این حوزه بسیار فراوان می‌باشد در مدل های بسیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه شده است و هر کدام از الگوهای ارائه شده در این حوزه با تکیه بر شاخص‌هایی که برای ارزیابی معرفی کرده اند به ارائه شیوه ای برای سنجش عملکرد کارکنان اقدام می‌پردازند. در این حوزه می‌توان رویکردهای فراوانی را عنوان نمود۲ـ ارزیابی عملکرد بخشی از یک سازمان: این ارزیابی که به عنوان زیر مجموعه‌ای ار ارزیابی سازمانی می‌باشد، برای ارزیابی عملکرد یک سازمان ضروری است. از آنجا که یک سازمان متشکل از زیر مجموعه‌ها (بخش هایی) مختلف می باشد که مجموع این بخش ها سازمان را تشکیل می دهند، لذا برای ارزیابی عملکرد سازمان ارزیابی عملکرد این زیرمجموعه‌ها بر مبنای با شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی آن‌ها، ضروری است. در این نوع ارزیابی، ابتدا اهداف و ماموریت‌های یک بخش در راستای اهداف و ماموریت‌های دستگاه مشخص شده و سپس شاخص‌های ارزیابی آن‌ها تعریف شده و به محاسبه شاخص‌ها و سپس ارزیابی نتایج شاخص‌ها اقدام می‌شود.۳ـ ارزیابی عملکرد مدیر: از آن‌جا که در هر سازمان، نقش مدیر آن سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم راهبری و هدایت سازمان، غیر قابل اغماض می‌باشد، لذا ارزیابی عملکرد مدیر برای آگاهی از میزان موفقیت در انجام نقش راهبری خود برای دستیابی به نتایج صحیح ارزیابی عملکرد سازمان ضروری است. در ادبیات مدیریت نیز، نظریات مختلفی برای ارزیابی عملکرد مدیر یک سازمان معرفی شده است. که هر کدام از این نظریات نیز با معرفی کردن نوع نگاه به مدیریت یک سازمان و نیز شاخص‌ها و معیارهایی برای ارزیابی به ارائه شیوه ای برای ارزیابی مدیری می پردازد. به عنوان مثال می‌توان به نظریاتی همچون الف) مدل‌های رفتاری رهبری ب) نظریه‌های اقتضایی رهبری ج) نظریه‌های بهره‌وری و . . . اشاره نمود که هر کدام در یک رویکرد خاص به معرفی شاخص‌های ارزیابی مدیر اقدام نموده‌اند.۴ـ ارزیابی عملکرد سازمان: سازمان به عنوان مجموعه هماهنگ و هدف دار از اجزا که برای دستیابی به هدف یا اهداف با هم پیوند خورده و تشکیل یک سازمان را داده‌اند یکی از مهم‌ترین نیازهایی است که امروزه به ضرورت وجود آن تاکید شده است. [۵] همچنین به دلیل نقش موثر سازمان ها و لذا ضرورت توجه به عملکرد و اثرات عملکرد آنها ارزیابی عملکرد یک سازمان در حوزه فعالیت آن امری حیاتی است. از آن‌جا که یک سازمان متشکل از اجزا و بخش‌های مختلف می‌باشد، لذا برای اطمینان از میزان موفقیت سازمان می‌باید به ارزیابی میزان تناسب، تطابق و کارایی عملکرد این اجزا بر مبنای شاخص های معیارهای صحیح عملکرد، در جهت اهداف سازمانی اقدام نمود، بر همین اساس برای ارزیابی یک سازمان، استفاده از نتایج ارزیابی کارکنان و بخش های مختلف یک سازمان ضروری است. ابعاد ارزیابی عملکرد دولت و بخش عمومی:در مورد دستگاه های اجرایی زیر مجموعه دولت، علاوه بر ارزیابی در چهار بعد مذکور، نیاز به ارزیابی دستگاه اجرایی در چارچوب و راستای وظایف دولت می باشد، به عبارت دیگر دستگاه های اجرایی زیر مجموعه دولت، علاوه بر اینکه می باید در حوزه فعالیت خود، به صورت کارامد عمل نماید و وظایف و مسئولیت های بخشی را به شکل مطلوب انجام دهند، می باید عملکرد آنها در راستای وظایف دولت نیز بهینه باشد. دستگاه های اجرایی زیر مجموعه دولت علاوه بر داشتن مسئولیت در حوزه مربوطه، دارای مسئولیت ارتقا سطح توسعه کشور به وسیله بر قراری ارتباط نهادمند و نظامند با سایر دستگاه های اجرایی را داشته و در همین راستا نیز عملکرد آنها باید مورد ارزیابی قرار گیرد.برای ارزیابی عملکرد دولت علاوه بر سطوح ارزیابی مذکور طبقه‌بندی دیگری نیز برای سطوح ارزیابی می‌توان ارائه نمود این نوع طبقه‌بندی که خود در بر گیرنده سطوح طبقه‌بندی قبلی نیز است را می‌توان در سطوح ذیل ارائه نمود:الف) ارزیابی عملکرد در سطح بنگاه،ب) ارزیابی عملکرد در سطح دستگاه،ج) ارزیابی عملکرد در سطح بخش،د) ارزیابی عملکرد در سطح ملی (کلان)،در این نوع طبقه‌بندی همان طور که ذکر شد عملکرد دولت در چهار سطح مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. سطح اول که سطح بنگاه می‌باشد بنگاه‌های اقتصادی دولت (که غالباً شرکت‌های دولتی می‌باشند) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و عملکرد آنها متناسب با اهداف و وظایف آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، نتیجه این سطح ارزیابی تعیین کارامدی بنگاه‌های اقتصادی می‌باشد.در سطح دوم، ارزیابی عملکرد

دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد در این سطح دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت متناسب با اهداف و کارکردهای تعریف و تعیین شده برای آن‌ها در حوزه تخصصی مربوطه مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. در این سطح ارزیابی، شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی مدنظر بوده و متناسب با آن‌ها عملکرد دستگاه‌ها مورد بررسی قرار می گیرند.در سطح سوم، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی در سطح بخش‌های مختلف اقتصادی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد در این سطح وضعیت شاخص‌های بخشی مبین نحوه عملکرد و میزان کارامدی دستگاه‌های دولتی در بخش مربوطه می‌باشد. در این سطح دستگاه‌های عمومی متناسب با بخش مربوطه و میزان کارایی و نحوه عملکرد در این بخش مورد ارزیابی قرار می گیرند به عنوان نمونه در این سطح عملکرد وزارت صنایع و معادن علاوه بر سطح دستگاهی در سطح بخش صنعت و معدن نیز مورد ارزیابی قرار می گیرد.در سطح چهارم ارزیابی، عملکرد دستگاه‌های دولتی در سطح ملی و نقش و جایگاه آن‌ها در توسعه ملی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد، در این سطح شاخص‌های عملکرد در رابطه با منافع ملی و توسعه ملی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی قرار می گیرد. شاخص‌های تعریف و تعیین شده در این بخش عمدتاً به شاخص‌های ارزیابی عملکرد دولت در راستای توسعه ملی و نیز شاخص‌های استراتژیک ارزیابی دولت معروف می‌باشند. این سطح ارزیابی از این بابت است که دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت علاوه بر دارا بودن وظیفه درحوزه مربوطه خود در سطح ملی نیز وظیفه توسعه ملی را برعهده دارند لذا عملکرد دستگاهی در این سطح مطلوب ارزیابی خواهد شد که در توسعه ملی کشور نقش و اثر مطلوبی داشته باشد.بر اساس طبقه‌بندی مذکور عملکرد یک دستگاه دولتی در چهار سطح مذکور مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و عملکرد دستگاهی مطلوب ارزیابی خواهد شد که وضعیت مطلوبی ناشی از ارزیابی در چهار سطح مذکور کسب نماید.[۶] ۳-۵) ضرورت ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های اجرایی زیر مجموعه دولت:همان طور که در فصل گذشته ذکر شد در اواخر دهه ۱۹۲۰ با بروز بحران بزرگ، چالش های نظری و تجربی جدیدی پیرامون کارایی بازار ایجاد شد و نظریات "عقلایی بودن دخالت دولت در اقتصاد "به مرحله تعیین کننده ای رسید. در واقع بحران ۱۹۲۹ و در پی آن مباحث کینز در اقتصاد و ظهور مکتب کینزینها، نقطه عطفی برای نگرش به جایگاه دولت در نظام اقتصادی به وجود آورد از دهه ۱۹۳۰ به بعد مسئله بررسی عقلایی بودن دخالت دولت ها در اقتصاد جای خود را به بررسی نحوه دخالت دولت داد. از سوی دیگر در دهه های بعد و همزمان با به استقلال رسیدن کشورهای مستعمره و پایان جنگ جهانی دوم و عطش کشورهای تازه استقلال یافته برای دستیابی به توسعه (به واسطه شعارهایی که رهبران این کشورها در زمان مبارزه برای استقلال داده بودند) در کنار دستیابی به حقیقت عدم کارآمدی نظام بازار و توصیه های اقتصاد مرسوم در این کشورها بر ضرورت دخالت کارامد و برنامه ریزی شده دولت اقتصاد تاکید مجددی شد و بر این اساس جهان را به جای دخالت یا عدم دخالت دولت، به سمت" نحوه دخالت دولت "سوق داد.لذا از این پس تمرکز نظریه پردازان توسعه نیز نحوه و حوزه های دخالت در کشورها شد. با شناسایی حوزه های دخالت دولت سازمان ها و نهادهای متناسب نیز برای انجام وظیفه ترسیم شده ایجاد شده و اصل تقسیم کار توسط دولت برای انجام وظایفش به اجرا درآمد هر یک از سازمان های دولتی مسئولیت انجام وظایف دولت در حوزه ها و بخش های مربوطه را بر عهده گرفتند.با گسترش حوزه های دخالت دولت در اقتصاد سوال هایی همچون نحوه و حوزه های دخالت دولت با توجه به تغییرات زمانی و مکانی ایجاد شده گسترش یافت و همین امر اذهان نظریه پردازان را به این سمت سوق داد که آیا دخالت دولت در عرصه های پذیرفته شده کارآمد می باشد یا نه آیا دولت با توجه به منابعی که مورد استفاده قرار می دهد، کارایی و کارامدی لازم را در حوزه حضور خود دارد یا نه؟ این سوال به خصوص در کشورهای تازه استقلال یافته و به عبارتی دیگر کشورهای در حال توسعه امروز، بسیار جدی تر بیان شد (این امر هم به دلیل گستره دخالت دولت در کشورها بود) بر همین اساس نگاه ها متوجه عملکرد دولت و میزان کارامدی و اثربخشی آن و انجام ارزیابی این عملکرد شد، و بر همین اساس نیز نظریات مرتبط با این عرصه در قالب الگوهای ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های اجرایی شکل گرفتند و عملکرد دولتها و سازمان های مربوطه نیز بر همین اساس مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند.ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی امروزه در کشورهای توسعه یافته به صورت مداوم صورت می گیرد و در نظام برنامه ریزی این کشورها جایگاهی شایسته دارد. در صورتی که این امر در کشورهای در حال توسعه همچنان مغفول مانده و یا به صورت نا کارآمد به آن نگریسته می شود بر همین اساس نیز نتایج ارزیابی های انجام گرفته نتایج قابل استفاده و مطلوبی نمی باشد. (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۱، ۳۵)همانطور که ذکر شد استفاده از الگوهای مرسوم اقتصادی (الگوهای برنامه ریزی متمرکز یا الگوهای سرمایه داری) که پس از جنگ جهانی و همزمان با شروع جنگ سرد در عرصه های جهانی ارائه و در کشورهای در حال توسعه مورد استفاده قرار گرفت و نتایج نامطلوبی که برای اغلب این کشورها به دنبال داشت (نتایجی مانند بدهی های خارجی فراوان، ساختار نامناسب تولید و . . .) ضرورت انجام ارزیابی عملکرد دولت و استخراج حوزه ها و شیوه دخالت دولت را آشکار ساخت اگر چه بسیاری از این کشورها هنوز هم به این ضرورت توجه لازم و کافی ننموده اند، اما از یک سو تداوم حضور این کشورها در مدار توسعه نیافتگی و صرف منابع عظیم در این راه و از سوی دیگر ضرورت دستیابی به سطحی قابل قبول از توسعه برای رفع نارسایی های موجود ضرورت هایی بوده است که این کشورها می بایست و می باید به آن توجه نمایند.با ارائه مطالب مذکور تلاش شد ضرورت تاریخی توجه به نقش دولت و انجام ارزیابی عملکرد آن چه در کشورهای توسعه یافته و چه در کشورهای در حال توسعه بیان شود، اما ضرورت نوجه به آینده و اتخاذ رویکرد آینده نگری در توسعه هر کشور و همچنین پیچیدگی و تنوع فعالیت های اقتصادی و درماندگی اقتصاد بازار از پاسخگویی به این پیچیدگی ها و لذا ضرورت دخالت کارآمد و راهبردی دولت، توجه به امر ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی را صد چندان می نماید.امروزه به دلیل پیچیدگی و تنوع فعالیت های اقتصادی و ضعف توان پاسخگویی و نظام مند کردن این پیچیدگی ها توسط بازار تمام توجهات را به سمت استخراج یک الگوی مطلوب دخالت دولت در اقتصاد و استخراج ویژگی های حکمرانی مطلوب (good governance) سوق داده است. در توجهات مذکور یکی از مهمترین وظیفه‌هایی است که برای دولت در جهت تحقق حکمرانی مطلوب عنوان می شود انجام روان سازی اقتصادی برای کاهش هزینه های مبادله می باشد یعنی یکی از مهم ترین وظایف دولت تسریع و تسهیل فعالیت بازار با ایجاد نهادهای جدید و اصلاح نهادهای موجود برای تحقق توسعه معرفی شده است. دستیابی به این الگوی مطلوب و ایجاد یک دولت با ویژگی های یک حکمران خوب، بدون توجه به نحوه و نتایج عملکرد گذشته دولت و ارزیابی سیاست ها و برنامه های آن و استخراج راهبردهای لازم جهت اصلاح کاستی های گذشته، امکان پذیر نخواهد بود.از سوی دیگر اثرات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی عملکرد دستگاه های دولتی در حوزه‌های مختلف یکی دیگر از ضرورت‌هایی است که ارزیابی عملکرد دولت را ضروری می‌نمایاند. به عبارتی دیگر این که سیاست ها و برنامه های اتخاذ شده توسط یک دولت به رفع کاستی های اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی موجود منجر شده و یا باعث گسترده تر شدن آنها شده است

مواردی است که کشورها می بایست همواره آنها را لحاظ نمایند. همانطور که ذکر شد به دلیل اهمیت دخالت دولت در اقتصاد و مشخص شدن ناهنجاری های اجتماعی اقتصادی و سیاسی که بازار قادر به رفع آنها نمی باشد، عملکرد دولت تاثیر فراوانی بر رفع یا گسترش این ناهنجاری ها دارد، اینکه در یک کشور بیکاری گسترده قشر جوان، آن کشور را با مشکلات فراوان روبرو ساخته است، حوزه ای است که دولت می باید به آن توجه داشته و در سیاست های آتی خود، تجربه سیاست های گذشته خود را جهت رفع این ناهنجاری ها، مد نظر قرار دهد، چه بسا این ناهنجاری ها به دلیل عدم مرتفع شدن باعث ایجاد ناهنجاری های دیگر در جامعه شده و بدینوسیله هزینه های سنگینی بر جامعه تحمیل نماید به عنوان مثال ناهنجاری های سیاسی و اجتماعی نظیر شوره ها، اعترافات، کج روی های اخلاقی و . . . را می توان به عنوان عوامل گسترش و تداوم بیکاری در یک کشور عنوان نمود که ضرورت دارد دولت ها به این نتایج نیز در عملکرد خود توجه نموده آنها را مورد ارزیابی صحیح قرار داده و در آینده از نتایج آن استفاده نمایند.به عنوان مثالی دیگر نحوه نگاه دولت به منابع طبیعی یکی از محورهای عمده ای است که ضرورت ارزیابی عملکرد دولت را تاکید می نماید، اینکه دولت به این منابع از دیدگاه درآمدی نگریسته و یا به عنوان منابع بین نسلی به آنها نگاه نموده و در نحوه استفاده از این منابع چگونه عمل می نماید، محوری است که نحوه نگاه دولت به آن، میزان موفقیت آن کشور را در قدم های آتی توسعه نمایان می سازد.از سوی دیگر با گسترش فرایند جهانی شدن و ایجاد پیوندهای مختلف بین کشورها، امروزه چنین عنوان می شود که عملکرد یک کشور در حوزه های مختلف دارای اثراتی فراملی است که بر منطقه و جهان تاثیر گذار است لذا یک کشور نمی تواند متناسب با میل خود رفتار نموده و می‌باید شاخص‌های عملکرد جهانی نیز در ارزیابی عملکرد این دولت لحاظ شود. بر این فشارهای جهانی و ضرورت های ایجاد شده بر ذمه هر کشور، ضرورت شفاف سازی فعالیت های دولت در یک کشور و انجام ارزیابی عملکرد آن را ضروری می نماید. بر این اساس برای دستیابی به جایگاهی مطلوب در عرصه جهانی ضروری است که یک کشور ارزیابی کارآمدی از عملکرد خود انجام داده و در برنامه ریزی های آتی خود، اقدامات اصلاحی لازم را برای این هدف در نظر بگیرد.امروزه توصیه هایی که در عرصه بین المللی برای شفاف سازی عملکرد و ارزیابی عملکرد کشورها، در قالب توصیه های بین المللی از سوی نهادهای بین المللی ارائه می شود، در این چارچوب صورت می گیرند، به عنوان مثال می توان به توصیه های صندوق بین المللی پول برای شفاف سازی مالی فعالیت های دولت و دستگاه های دولتی که در قالب سیستم بودجه ریزی GFS و در راستای دستیابی به ارزیابی مطلوب عملکرد دولت ارائه شده است اشاره نمود. ۳-۶) هدف ارزیابی عملکرد دولتامر ارزیابی عملکرد دولت با این هدف صورت می گیرد که فرایند هدفگذاری صحیح توسعه یافته، فرایند بهبود دائمی تقویت یافته، مدیریت امور و توسعه مدیریت علمی بهبود یابد، استفاده بهینه از منابع به خصوص منابع انسانی (که امروزه مهمترین سرمایه تاثیرگذار در فرایند توسعه است) و ارتقا توان دستیابی به اهداف و در نتیجه اثربخشی آنها میسر گشته، تصمیم گیری ها دقیق تر گشته، مشارکت جامعه با مجموعه دولت و دستگاه های اجرایی افزایش یافته و در نهایت پذیرش تغییر و تحول در جامعه و به تبع آن در مجموعه دولت نهادینه گردد. ۳-۷) سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد:سابقه ارزیابی عملکرد در شکل ابتدایی و اولیه آن به گذشته های بسیار دور باز می گردد در واقع از همان زمانی که انسان زندگی گروهی را آغاز و پدیده تقسیم کار را در شکل بسیار ابتدایی بین اعضا مقدر داشت به نوعی موضوع ارزیابی را مد نظر قرار داده است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی وجود داشته است، به گونه ای که افراد موفق نسبت به دریافت پاداش و احتمالا ترفیع مقام نائل می شدند. این شیوه ارزیابی تماما بر اساس قضاوت های ذهنی و شخصی مسئول صورت می گرفته که به صورت کلی و در غالب عباراتی همچون خوب و بد بیان می شد. همگام با گذر زمان و پیچیده تر شدن وظایف و مشخص شدن هر چه بیشتر انتظارات و خواسته ها، ارزیابی عملکرد نیز در جهت تطابق و هماهنگی مسیر رشد و تکامل خود را پیمود.نظام ارزیابی به صورت گسترده چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد. استفاده از چوب در رنگ های مختلف به منظور رد یا قبول کالاهای تولید شده در واقع ارزیابی از کیفیت و ستاده سازمان بوده است، رنگ سفید نماد عملکرد عالی، رنگ زرد نماد عملکرد خوب، رنگ آبی نماد عملکرد متوسط و رنگ سیاه نماد عملکرد بسیار بد در خصوص کارایی و عملکرد فرد و نهایتا سازمان مورد استفاده قرار می‌گرفته است. فرایند ارزیابی عملکرد در سالهای اخیر نسبت به گذشته آن به مراتب راه تکامل و پیشرفت را پیموده است، در واقع همگام و همسو با توسعه و تکامل اندیشه های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت، فرایند، ماهیت و کارآمدی آن نیز توسعه پیدا کرده است به عنوان مثال می توان به ارزیابی کارکنان، ارزیابی مدیریت و تغییر و توسعه شاخص های ارزیابی در قالب ارائه اصول عام و مبانی مستدل برای ارزیابی سازمان ها تا مدیریت کیفیت فراگیر نیز اشاره نمود از این رو دامنه قلمرو استفاده از ارزیابی عملکرد به تمام ابعاد و جهات فعالیت های انسانی و سازمانی کشیده شده است و در حقیقت امروزه مباحث و موضوعاتی که در جدیدترین عرصه های علمی مطرح می شوند به گونه مستقیم و یا غیر مستقیم به ارزیابی عملکرد مرتبط می شود چرا که هر یک از مفاهیم، فنون و شیوه های نوین علمی در راستای کارکرد هر چه بهتر سازمان ها جهت تحقق فلسفه وجودی و دستیابی به اهداف تدوین شده صورت می گیرد و از آنجا که محور اصلی ارزیابی عملکرد بررسی میزان مطلوبیت این کارکردها می باشد، لذا تمام موضوعات و عناوین مدیریتی به طور مستقیم و یا غیر مستقیم به ارزیابی عملکرد مربوط می شود.ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی نیز که بنا به رویکرد مطرح شده پیرامون ارزیابی آنها دارای درجه اهمیت بسیار بوده اند، شکل رسمی و مبتنی به دست آوردهای علمی این نوع نگرش با نظام بازرسی آغاز می شود، سوئد اولین کشوری است که نظام بازرسی در آن تکوین و تحقق یافت . بازرس کل در زبان سوئدی آمبودرن[۷] خوانده می شود. وی از مقامات عالی رتبه و طراز اول این کشور بوده است. ظاهرا در حدود سالهای ۱۸۰ میلادی در سوئد مقررات بازرسی شکل گرفته است. به همین جهت مقررات مربوط به بازرسی در این کشور از دیگر کشورهای اسکاندیناوی و کشورهای اروپایی، کامل تر و جا افتاده تر است (آرین پور، ۱۳۷۹، ۱۰). ارزیابی عملکرد دولت به صورت جدی پس از پایان جنگ جهانی دوم و غلبه دیدگاه های کینزی در این زمان مطرح شد، به دلیل شرایط جنگی و افزایش دخالت دولت در کشورها، پس از اتمام جنگ میزان کارآمدی و ضرورت دخالت دولت از سوی نظریه‌پردازان اقتصادی مورد سوال قرار گرفته و همین امر نیز زمینه های ارزیابی نقش دولت در اقتصاد را ایجاد نمود و ادبیات ارزیابی عملکرد دولت به صورت جدی تر مطرح شد. و از آن به بعد بر مبنای همین مباحث ادبیات دخالت دولت و ترکیب خردمند دولت و بازار گسترانیده شد، مهمترین سابقه ارزیابی سیاست های دولت در کشورهای در حال توسعه نیز به اواخر دهه اول استقلال آنها مربوط می شود که در این ارزیابی نتایج گرایش این کشورها در جریان جنگ سرد به سوی هر یک از دو قدرت بزرگ غرب و شرق (آمریکا و شوروی) و اتخاذ سیاست های ارائه شده توسط آنها مورد ارزیابی قرار گرفته و حوزه و نحوه دخالت دولت در این کشورها مورد بازبینی قرار گرفت ارزیابی های صورت گرفته پیرامون تعدیل اقتصادی و نیز ارزیابی دولت های کمونیستی را می توان از این نوع ارزیابی ها قلمداد نمود.امروزه نیز ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی متناسب با

پیچیدگی دخالت دولت ها در هر کشور همچنان یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی این کشورها قلمداد می شود به طوری که این فرایند هم در کشورهای در حال توسعه و هم در کشورهای توسعه یافته به اجرا در می آید. ۳-۸) جایگاه ارزیابی در نظام برنامه‌ریزی:یکی از مهم‌ترین لوازم و پیش‌نیازهای کارایی و کارامدی ارزیابی عملکرد در یک کشور این است که جایگاه ارزیابی به صورت صحیح و شایسته مورد توجه نظام برنام‌ریزی قرار گیرد. اما قبل از پرداختن به جایگاه ارزیابی عملکرد در نظام برنامه‌ریزی باید توجه نمود که نظام برنامه‌ریزی در یک کشور می‌باید طوری سازماندهی و طراحی شود که خرده نظام ارزیابی عملکرد در آن جایگاه و نقشی مطلوب را داشته باشد. همان طور که در تبیین جایگاه و نقش دولت در اقتصاد ذکر گردید، نقش دولت در کشورها نقش تعیین‌کننده‌ای را داشته و خواهد داشت در میان دولت در کشورهای در حال توسعه به دلیل شرایط خاص این کشورها نقش تعیین‌کننده‌تری را دارد بر همین اساس نیز در این کشورها نظام برنامه‌ریزی و کارامدی آن یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین ضروریات جهت تضمین و تداوم حضور کارامد و دخالت مطلوب دولت می‌باشد. پیرامون الگوهای توسعه و برنامه‌ریزی در کشورهای در حال توسعه مطالب زیادی ارائه گردیده است که قسمتی از آن‌ها در مبحث نقش دولت در اقتصاد آورده شد، اما آنچه در میان اغلب این الگوها مشترک است این است که رویکرد و نظام برنامه‌ریزی در هر کشور می‌باید دارای ویژگی‌های ذیل باشد.اولاً: رویکرد توسعه در نظر گرفته برای یک کشور و لذا نوع برنامه‌ریزی متناسب با آن می‌باید متناسب با شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی آن کشور باشد.ثانیاً: در نظام برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی صورت گرفته می‌باید به تمام نیروها و عوامل مؤثر در توسعه یک کشور توجه جامع و شایسته شود.ثالثاً: در انجام برنامه‌ریزی می‌باید به برنامه‌ریزی به عنوان یک فرایند توجه نموده و در این فرایند به مراحل مختلف برنامه‌ریزی توجه شایسته نمود. در انجام برنامه‌ریزی می‌باید با داشتن شناخت کافی از پیرامون، عوامل و نیز امکانات موجود هر کشور به انجام برنامه‌ریزی مبادرت نمود و در برنامه‌ریزی صورت گرفته می‌باید به ارزیابی و امکان‌پذیری قبل از اجرای برنامه توجه نمود. همچنین در این فرایند می‌باید به ترتیبات نهادی قانونی و اجرایی برای اجرای صحیح برنامه‌ها توجه شایسته نمود و در حین اجرای برنامه‌ها نیز ارزیابی صحیح جهت استخراج کاستی‌ها و قوت‌های برنامه‌ها انجام داد، پس از اجرای برنامه‌ها نیز می‌باید با انجام ارزیابی عملکرد به ارزیابی اثربخشی و کارامدی برنامه‌ها مبادرت نمود و سازوکار لازم جهت اثربخشی نتایج ارزیابی در برنامه‌ریزی‌های آتی نیز اندیشیده شود.رابعاً: جهت تضمین و تداوم توسعه و تعالی، به ارزیابی عملکرد برنامه‌ها می‌باید به صورت نظام‌مند در نظام برنامه‌ریزی نگریسته شود. توجه نظام‌مند به مقوله ارزیابی عملکرد برنامه مستلزم توجه به نکاتی در نظام برنامه‌ریزی می‌باشد که اهم این نکات را می‌توان به شرح ذیل بیان نمود:۱. خرده نظام ارزیابی عملکرد دارای جایگاه و نقش مناسبی باشد. به عبارت دیگر به این مقوله به عنوان یکی از مراحل برنامه‌ریزی و به عنوان یک ضرورت نگریسته شود و لذا جایگاه و نقش مناسبی به آن داده شود.۲. هدف از ارزیابی، بهبود و تعالی عملکرد باشد نه قضاوت و ملامت. به مقوله ارزیابی می‌باید با هدف رشد، توسعه و بهبود نگریسته شود که پیامد آن بهبود کارکرد، بهبود مستمر و روز افزون فعالیت‌ها، ایجاد انگیزش مداوم در بهبود کیفیت خدمات و در نهایت اثربخشی فعالیت‌های سازمانی باشد. به عبارت دیگر در نظام برنامه‌ریزی به مقوله ارزیابی عملکرد به عنوان امری هدفگر، تعالی‌بخش، استدلالی، منطقی، ضروری، اصلاحی و تکاملی نگریسته شود.۳. نگرشی به ارزیابی، نگرش جامع و کاملی باشد به صورتی که در این نگاه جامع ارزیابی مالی، عملیاتی و اثربخشی و کارامدی برنامه‌ها مورد توجه قرار گیرد.۴. نگرش به ارزیابی صحیح و کارامد باشد طوری که ارزیابی عملکرد برنامه‌ها به صورت یک نظام که در بر گیرنده ترتیبات نهادی، قانونی و اجرایی لازم می‌باشد مدنظر قرار گیرد. بر همین اساس نیز می‌باید به نهادهای لازم جهت انجام این مهم، آموزش لازم نیروی انسانی، قوانین و مقررات مرتبط، ارتباط کارامد و مطلوب نهادهای مسئول، سازوکار اثربخشی نتایج ارزیابی در برنامه‌های آتی و ... توجه لازم صورت گیرد و به صورت مطلوب سازماندهی گردد. ۳-۹) الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان ها و دستگاه های اجرایی زیر مجموعه دولت:الگوهای ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می گیرند، الگوهای متفاوتی می باشند این الگوها که جهت ارزیابی عملکرددر دستگاه‌های دولتی نظیر شرکت‌های دولتی، سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند و متفاوت می‌باشند. قابل توجه این که در برخی از کشورها از الگوی مشخص بین‌المللی جهت ارزیابی عملکرد استفاده نشده و سیستم ارزیابی در سازمان‌های این کشورها، سیستم منحصر به فردی می‌باشد. با این حال در ادبیات مدیریت جهت ارزیابی عملکرددستگاه‌های دولتی الگوهای مختلفی ارائه شده است. اما مهمترین این الگوها که در کشورهای موفق مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مثبتی نیز داشته اند عبارتند از:۱- تعیین اثربخشی و کارایی سازمان۲- الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با توجه به اقتضائات استراتژیک۳- الگوی ارزیابی بهره‌وری جمعی سازمان یا مدل تحلیل پوششی داده‌ها۴- مدل ریاضی برنامه ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمان های دولتی۵- مدل مثلث عملکرد سازمانی۶- الگوهای فیشر برای ارزیابی عملکرد۷- الگوی بنچ مارکینگ۸- الگوی مهندسی مجدد۹- مدل برنامه ریزی استراتژیک مشتری مدار۱۰- الگوی اعتبار سنجی۱۱- الگو برداری از لایه عملکرد و نتایج دولت (GPRA(۱۲- الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP(۱۳- الگوی کارت امتیاز متوازن۱۴- الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع (TQM,ISO(۱۵- الگوی بالدریج۱۶- الگوی ترکیبی یا مدل تصمیم گیری متوالی ۳-۹-۱) تعیین اثربخشی سازمان راهی برای ارزیابی عملکرددر تعیین اثربخشی سازمان شیوه ها و الگوهای متعددی وجود دارد که هر یک با توجه به اقتضائات محیطی کاربرد ویژه ای دارد. در این جا به ذکر اهم این روش ها می پردازیم:۱- روش منابع سیستم ۲- روش فرایند داخلی۳ـ روش مبتنی بر محوریت نیروی انسانی ۴ـ روش مبتنی بر محوریت امکانات۵ـ روش اهداف خروجی ۶ـ روش رضایت ذینفعان۷ـ روش ارزش های رقابتی ۸ـ روش کوئین و روباروف۹ـ الگوی تعیین اثربخشی رابینز ۳-۹-۲) تعیین کارایی سازمان، الگویی برای تحقق فرآیند ارزیابی عملکردجهت سنجش کارایی سازمان می توان از روش کاربردی زیر که هر یک شاخصها را بعنوان معیارهای سنجش کارایی معرفی کرده است، بهره جست. این روش روش سارکنیتون امرسون نام دارد. در این روش کارایی و ابعاد آن در سازمان در سه قالب زیر تعریف شده اند:کارایی فیزیکی یا مهندسی: کاهش هزینه های تولید و افزایش سطح بهره وری صنعت کارایی تجاری و مالی: حاصل سرمایه گذاری روی زمین، ساختمان و ماشین آلات کارایی اجتماعی یا انسانی: بهره وری نیروی انسانی در سازمان. ۳-۹-۳) الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی با توجه به اقتضائات استراتژیکیکی از جنبه های مهم در ارزیابی عملکرد سازمانها، توجه به بستر و زمینه مورد فعالیت آنهاست. یکی از اشکالات اساسی نظام های ارزیابی یکسان و هماهنگ، عدم توجه به موقعیت و زمینه های اثرگذار بر فعالیت های سازمانهاست. به عنوان مثال، آیا تاثیر فعل و انفعالات سیاسی یا اقتصادی بر عملکرد دستگاههای دولتی یکسان است؟ البته پاسخ به این سئوال منفی است. بنابراین به منظور واقعی و بهینه شدن نظام ارزیابی لازم است تفاوت های زمینه ای دستگاهها لحاظ و با توجه به مقتضیات هر سازمان ارزیابی انجام پذیرد. همگن سازی دستگاهها با توجه به مقتضیات آنها و

مقایسه عملکرد دستگاهها در بین طبقات همگن از موضوعات مهم در واقعی سازی فرایند ارزیابی است. اهم این مقتضیات عبارتند از: محیط، تکنولوژی، چرخه عمر و اندازه سازمان که بایستی در ارزیابی دستگاههای دولتی مورد توجه قرار گیرند.محیط به عوامل خارج از مرز سازمان که بر فعالیت و عملکرد سازمان تاثیر می گذارنـد اطلاق می گردد. عواملی ماننـد اقتصاد، سیاست، مشتریان، رقبا، شرایط جغرافیایی، قوانین و مقررات، فرهنگ، دولت، جامعه و گروههای علاقمند به سازمان محیط سازمان تلقی می شوند که بر عملکرد سازمـان تـاثیر دارنـد. آثـار ایـن عوامـل بر عملکرد سازمانهـای مختلـف همـواره بایـد مـورد تـوجه ارزیـابی کننـده قرار بگیرد.تکنولوژی اشـاره به روشـهای انجـام کـار و تجهیزات مورد اسـتفاده در سازمـان دارد. برخی سازمانها با اسـتفاده از تکنولوژی نـوین و برخی دیگر بـا تکنولوژیهـای فرسوده و قـدیمی وظـایف خـود را انجـام می دهنـد کـه در ارزیـابی بایـد مـورد تـوجه قرار گیرد.چرخه عمر سازمان اشاره به مراحل حیات سازمان دارد. سازمانها مراحل مختلف عمر مانند تولد، کودکی، رشد، جوانی، بلوغ، کهولت و مرگ را طی می کننـد که شـناسایی مرحله عمر سازمان و دخالت دادن آن در عملکرد سازمان منجر به واقعی شـدن نظام ارزیـابی می گردد.منظـور از انـدازه، تعـداد کارکنـان و حـوزه عملکرد سازمـان است. طبیعی است کارکردهـای سازمانهـای دارای جمعیت عظیم با سازمانهای کوچک متفاوت است بنابراین، تفاوتهای مربوط به تعداد کارکنان یک دستگاه همواره باید در ارزیابی آنها مد نظر باشد.حوزه ها و شاخص های ارزیابی یک سازمان تحت سیطره نظام ارزشی و هنجارها می باشد و ضروری است عامل کلان نظـام ارزشـها و هنجارها نیز در ارزیابی دستگاه ها مورد توجه قرار گیرد. بعبارتی دیگر، در سیطره هنجارهای حاکم بر نظام ارزشـی، نظامهای آموزش و ارشاد، نظام اهداف، استراتژیها و برنامه ها و نظام ارزیابی عملکرد وجود دارد که نظام ارزیابی عملکرد بعنوان زمینه بحث مورد نظر تحت تاثیر متغیرهای محیط، اندازه، تکنولوژی و چرخه عمر قرار دارد. در چنین فضایی، فرآیند ارزیابی عملکرد سازمان در چارچوب اجزاء سازنده آن قابل تأمل است. این اجزاء عبارتند از:ـ فرآیند برنامه ریزی ، بودجه بندی و تخصیص منـابعـ فرآینـد مـدیریت منـابع انسـانیـ انتظـارات دولتـ انتظـارات قانونگـذارـ کمیت و یا کیفیت خـدمات یا محصولـ انتظارات مشتریانـ انتظارات جامعهـ فرآینـدهای مدیریتی ۳-۹-۴) روش ارزیـابی بهره وری جمعی سازمان یا مـدل تحلیل پوششـی داده هااولین ویژگی ارزیابی DEA، ارزیابی واقعبینانهٔ آن نسبت به روشهای دیگر ارزیابی است. DEA از مجموعه واحدهای تصمیم گیرنده، تعدادی را به عنوان کـارا معرفی می نمایـد و به کمک آنها مرز کارایی را تشـکیل می دهـد. آنگاه این مرز را ملاک ارزیابی واحـدهای دیگر قرار می دهد. در این ارزیابی واحدهای ناکارا به دلیل مقایسه با یک سطح استاندارد از قبل تعیین شده یا شکل تابعی معلوم، ناکارا ارزیـابی نشـده انـد بلکـه ملاـک ارزیـابی آنهـا واحـدهای تصـمیم گیرنـدهٔ دیگری بـوده اسـت که در شـرایط یکسـانی فعـالیت می کننـد.ویژگی مهم دیگر ارزیابی DEA ارزیـابی توأم مجموعه ای از عوامـل است. در مـدلهای DEA عوامـل نهاده ای و ستاده ای توأمـا مورد ارزیـابی قرار می گیرنـد و محـدودیت یـک نهاده ای یا تک سـتاده ای وجود نـدارد.یکی دیگر از ویژگی های اساسـی مدلهای DEA ویژگی جبرانی بودن آنهاست. به عبارت ساده این ویژگی به واحـد تصـمیم گیرنده اجازه می دهد کمبود یا ضـعف ستاده هایش را به کمک ستاده های دیگر جبران نماید و یا مصرف اضافی در بعضی از نهاده هایش را با صرفه جویی در نهاده های دیگر جبران نمایـد.گر چه تحلیـل پوششـی داده هـا در ابتـدا برای ارزیابی واحـدهای تصـمیم گیرنـده ارائه شـده است ولی قابلیتهای گسـتردهٔ مـدلهای آن ایـن روش را بـه عنـوان یکی از روشـهای پرکـاربرد تبـدیل کرده است. بـا تـوجه به اینکه پرداختن به جزئیـات قابلیتهـای کـاربردی تحلیـل پوششـی داده هـا خـارج از اهـداف این مقـاله است. تنها به ذکر عناوین این قابلیتها اکتفا می کنیم:واحد تصـمیم گیرنـده نشانه را تعیین می کنـد. این واحـدها به عنوان الگوی عملکرد واحـدهای ناکارا مطرح می شونـد.راهکارهای بهبود کارایی را تعیین می کنـد. به کمک این راهکارها واحدهای ناکارا می توانند عوامل ناکارایی خود را شـناخته و تصـحیح کنند.بازده به مقیاس واحدها را تخمین می زند. بر اساس این تخمین، واحدها به سه دستهٔ بازدهٔ نزولی، صعودی و ثابت نسبت به مقیاس تقسیم می شونـد.واحدهای با بیشترین اندازه مقیاس بهره وری را تعیین می کند. این واحدها، واحدهای کارایی هستند که بهترین اندازه را دارنـد.راهکارهـای توسعهٔ واحـدها را پیشـنهاد می دهـد. این راهکارهـا شامل انبساط یا انقباض واحـدها است.پیشـرفت یا پیشـرفت تکنیکی واحدها را در یک فاصله زمانی مشخص تعیین می کند.نهاده هایی که باعث تراکم یا ازدحام شده را شناسایی کرده، میزان تراکم آنها را محاسبه میکند.تخصیص بهینه ای از منابع را انجام می دهد که در آن دیدگاههای کارشناسی شدهٔ مدیر هدف اصلی است.پتانسیلهای عملکردی سازمانهای مختلف را که متشکل از واحـدهای تصـمیم گیرنـده است اندازه گیری نموده به عنوان یک شاخص عملکردی در ارزیابی آنها ارائه می نماید. ۳-۹-۵) مدل ریاضی برنامه ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمانهای دولتی (مدل GP)در پیمودن مسیر تکاملی بودجه ریزی بعنوان ابزاری برای سنجش انحرافات و پراکنشها، امروزه کمتر کشوری را می توان یافت که از مـدلهای ریاضـی بعنوان راهکاری برای تدوین بودجه و تخصـیص منابع مالی اسـتفاده نکند. مطالعات نشان می دهد که طراحی مـدل ریاضـی بودجه شدیداً تحت تاثیر عواملی چون افق بودجه ریزی (زمان)، ساختار بودجه، انتظارات مدیریت و تصـمیم گیرندگان قرار دارد. در بودجه ریزی با اسـتفاده از روش PPBS بودجه های دولتی شدیـداً تحت تاثیر افق برنامه ریزی تنظیم می شونـد. یک مـدل ریاضـی بایـد بگونه ای طراحی شود که در یک دوره بلند مدت(پنجساله)، پاسـخگوی انتظارات مدیران باشد.در مـدل مذکور از یک مدل برنامه ریزی آرمانی (GP) برای بودجه ریزی دولتی اسـتفاده شده است بطوریکه اولین و مهمترین آرمان آن مطلوبیت حاصـل از بودجه اختصاص داده شـده به یک سازمان می‌باشـد. سایر آرمانها بیانگر نسبت های مطلوب بودجه فعالیتها در سازمـان خواهـد بود. حاصل، مـدل ریاضـی آرمانی در حالت قطعی است که اختصاراً GP نامیـده می شود. ۳-۹-۶) مدل مثلث عملکرد، الگویی در مسیر ارزیـابی عملکرد سازمانهابررسیهای اخیر محققین نشان می دهـد که اغلب سازمانهای امروزی در محیط پیچیـده و پویا قرار دارنـد. در چنین محیطی سازمانها بایـد یادگیرنـده و تحولی باشند و محققین معتقدند که بایستی چارچوبی برای انـدازه گیری، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود عملکرد سازمان های یاد گیرنـده و تحول آفرین امروزی توسعه یابـد. این چارچوب ها باید بیانگر" ظرفیت یادگیری و تحول سازمانی "باشد. از این رو در این مدل بعد" تحول تکاملی "عملکرد سازمانی ارائه می شود و ابعـاد مثلث عملکرد سازمـانی (کـارآیی، اثربخشـی، تحول تکـاملی) مورد بررسـی قرار می گیرد.درک هـدفهای سازمان از نخستین گامهایی است که بایـد در راه درک عملکرد سازمان برداشت. هدفهای سازمان باید نشان دهنده علت وجودی آن و آنچه را که در پی دستیـابی به آن است، باشـد. هـدفها نوعی وضـعیت مطلوب آینـده هستند که سازمـان قصـد رسیدن به آنهـا دارد و تلاش های سازمان بایـد در آن جهت صورت گیرد. اثربخشـی میزان نیل به اهـداف می باشد.اغلب سازمانهای امروزی در محیط پیچیده، پویا و مبهم قرار دارند و تغییرات سیاسـی، اجتماعی، اقتصادی و فن آوری اطلاعات و ارتباطات مشـخصه جوامع امروزی بشمار می آید. از این دیـدگاه می توان گفت که زمـان ثبات و قطعیت محیطی به پایان رسیـده است. تغییرات محیطی مستمر و فزاینـده بوده و عوامل حیاتی موفقیت سازمان پیوسـته در چالش هسـتند. در چنین شـرایطی سازمان برای حیات خود بایـد رابطه خود با محیط را به صورت مستمر "تنظیم" کند. علاوه بر این، سازمان نیازمند "تغییر" است تا بتواند رشد و توسعه یابد. رویکرد خود تنظیمی (سایبرنتیک) برای

”تنظیم و تغییر“ کنترل سیستم های پویا مورد استفاده قرار می گیرد. مطالعات تجربی بر اهمیت کارکنان، فرهنگ، ارزشها و قابلیت های آنها به عنوان عوامل ”عملکرد عالی سازمان“ تاکید می کند. (پیترز واترمن ۱۹۸۲ و کلنفرد و کاونگ ۱۹۸۵، کوبین ۱۹۹۲). ۳-۹-۷) الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرددر این الگو، شاخصهای ارزیابی عملکرد به ۳ دسته شاخصهای کیفی، نیمه کمی و شاخصهای کمی تقسیم بندی شده اند. شاخصهای کیفی اساساً استدلالی هستند و بر اساس قضاوتهای ذهنی و درک شخصی افراد استوار است (مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و خصوصیات اخلاقی). در شاخصهای نیمه کمی، شاخصهای ذهنی جای خود را به شاخصهای کمی داده اند. بعبارت دیگر، برای قضاوتهای کیفی افراد ارزش کمی تعیین می شود. شاخصهای کمی شاخصهایی هستند که می توانند فعالیتهای مختلف انجام گرفته در سازمان را بصورت عدد و رقم بیان کنند. ۳-۹-۸) بنچ مارکینگ، فرایند استراتژیک وتحلیلی اندازه گیری عملکردبنچ مارکینگ فرایند استراتژیکی و تحلیلی از اندازه گیری مداوم تولیدات، خدمات و رویه های سازمان در مقایسه با یک سازمانهای موفق و پیشرفته در محیط موضوعات مورد مطالعه می باشد. بنچ مارکینگ ابزار کیفی مورد مطالعه جهت شناسایی، ایجاد و تحصیل استانداردهای عالی می باشد. بنچ مارکینگ تنها جستجوی راههای بهتر نیست بلکه بدنبال بهترین راه است. قبل از هر گونه تلاش برای مقایسه، بنچ مارکینگ نیاز به شناسایی دقیق فرایندهای تجاری سازمانها دارد و وابسته به تحقیقاتی است که نیازمند برنامه ریزی، تجزیه و تحلیل، دسته بندی و همچنین وجود یک برنامه فعال برای اجرای تغییرات در پروژه های سازمان می باشد. هنگامی که بنچ مارکینگ با برنامه استراتژیک سازمانها مطابقت داشته و از آن نیز حمایت کند موثرتر خواهد بود".بنچ مارکینگ به فرآیند مداوم مقایسه عملیات سازمان شما با شرکت یا سازمانی که بهترین عملکرد را در آن عملیات دارد گفته می شود. این مقایسه هم کیفی و هم کمی میباشد".پنچ مارکینگ کمی شامل استفاده از استانداردهای اندازه گیری برای مقایسه کمی عملکرد با شرکتها و سازمانهای الگو در زمینه هزینه، کیفیت و زمان میباشد. پنج مارکینگ کیفی: در جستجوی مقایسه روشهای عملیات جاری (نه نتایج آن) با روشهای بکار گرفته شده توسط شرکتها و سازمانهای الگو است.”جستجوی بهترین روشهای موجود در صنعت که منتهی به برتری در عملکرد میگردد“.”بنچ مارکینگ یعنی آنقدر متواضع باشید که قبول کنید یک نفر دیگر در یک چیز بهتر از شماست و آنقدر عاقل باشید که یاد بگیرید چگونه به او رسیده و یا حتی جلوتر بروید“. پنچ مارکینگ هیچگاه متوقف نمی شود بلکه فرآیندی همیشگی است که نیاز به تعدیل و اصلاح دارد.انواع پنچ مارکینگ عبارتند از ۱) بنچ مارکینگ عمومی ۲- بنچ مارکینگ داخلی و۳- بنچ مارکینگ رقابتی. هر یک از آنها محاسن و معایبی دارد.بنچ مارکینگ عمومی: غنی ترین منبع را برای شناخت از عملیات مختلف بدست می دهد. به این ترتیب سازمانها می توانند بدون توجه به نوع صنعت، بهترین عملکردها را پیدا نمایند و بینش و آگاهی کسب کنند که آنان را از رقبا پیش می اندازد.بنچ مارکینگ داخلی: یک قسمت از سازمان را در مقابل قسمت دیگر اندازه گیری می کند. برای مثال، سازمانی که چندین انبار دارد می تواند هر یک از این انبارها را با دیگری مقایسه نماید. یکی از امتیازات بنچ مارکینگ داخلی این است که می تواند کمک کند تا بهترین روش در داخل سازمان به دست می آید. بنچ مارکینگ داخلی از سایر انواع بنچ مارکینگ کم هزینه تر بوده و زمان کمتری را در مقایسه با انواع دیگر صرف می کند. هنگامی که سازمانی تعداد زیادی واحدهای عملیاتی داشته باشد که فرآیند مشابهی دارند، این نوع بنچ مارکینگ بسیار مفید خواهد بود.بنچ مارکینگ رقابتی: بنچ مارکینگ رقابتی عملکردهای یک سازمان را در مقابل رقبای آن سازمان ارزیابی می نماید. هنگامی که از بنچ مارکینگ صحبت می شود غالباً همین مفهوم و تعریف به ذهن می آید. نتایج این نوع بنچ مارکینگ اغلب مشکل ساز می باشد زیرا رقبا از مشکلات اطلاعات واهمه دارند و معمولاً هنگام اجرای این نوع بنچ مارکینگ یا قبل و بعد از آن شکایات قانونی مطرح می شود. اطلاعات کیفی اغلب یا ارائه نمی شوند و یا کافی و مؤثر نیستند بطوریکه شرکت کنندگان در مطالعه بیشتر اطلاعات کمی را دریافت می کنند و اطلاعاتی که چگونگی پیشرفت و بهبود را نشان دهند کمتر دیده میشود.در فعالیت بنچ مارکینگ موارد زیر باید رعایت شود.۱ـ قبل از تلاش برای هر گونه مقایسه ای، شناخت دقیق و کاملی از سازمان خود ضروری است.۲ـ برنامه ریزی برای شناسایی سازمانهای الگو و نمونه برای مقایسه و جمع آوری اطلاعات.۳ـ تحلیل به منظور اندازه گیری فاصله عملکرد با سازمانهای الگو.۴ـ برای تنظیم اهداف و استانداردهای جدید تمام فعالیتها به تفکیک باید مشخص گردند.۵ـ یک برنامه عملی برای اجرای تغییر در فرآیند تهیه شود.۶ـ برای حفظ عالیترین استانداردها، فرایندها باید به طور مداوم به روز و به هنگام شوند.۷ـ ابزار اندازه گیری فراهم باشد.۸ـ بنچ مارکینگ نیاز به منابع، علی الخصوص زمان دارد.نتایج و یافته های تحقیق در روش بنچ مارکینگ:۱ـ نقش مهم رهبری سازمان در طراحی و گسترش اندازه گیری مؤثر عملکرد۲ـ نیاز به یک چهارچوب اصولی برای اندازه گیری عملکرد و سیستم مدیریت۳ـ ارتباطات مؤثر داخلی و خارجی کلید موفقیت در اندازه گیری عملکرد است۴ـ مسئولیت و جوابگویی برای نتایج باید بوضوح مشخص گردیده و تفهیم شود۵ـ سیستمهای اندازه گیری عملکرد نباید صرفاُ اطلاعات را انباشته کنند بلکه باید تصمیم گیرندگان را در فرآیند تصمیم گیری یاری دهند.۶ـ توبیخ و پاداش باید مرتبط با اندازه گیریهای عملکرد باشد.۷ـ سیستمهای اندازه گیری عملکرد باید مثبت باشد نه بازدارنده.۸ـ کارکنان، مشتریان، افراد ذی نفع بایستی آزادانه در نتایج و پیشرفتهای حاصل از برنامه ها مشارکت داده شوند.۳-۹-۹) روش مهندسی مجددبرخی از سازمانها فعالیت مهندسی مجدد را در پاسخ به شناسایی فاصله بوجود آمده بین اهداف و نتایج واقعی انجام می دهند. فرایند مهندسی مجدد در برخی از این سازمانها بر روی دوره زمانی عملیات، ساختار سازمانی، تامین منابع خارج از سازمان، تکنولوژی اطلاعات و سود انجام می گیرد.هدف نهایی از مدیریت تغییر، پاسخگو بودن رهبران ارشد سازمانها است. مدیریت با استفاده از تکنیکهایی خاص، افراد و فرهنگ سازمان را با تغییرات استراتژیکی، ساختاری و سیستمی سازمان هماهنگ می سازند. ۳-۹-۱۰) برنامه ریزی استراتژیک مشتری مداراگر چه دستگاههای دولتی در مشخص شدن مأموریت و تایید اهداف خود متکی به مجلس و سایر ارگانهای ذینفع هستند اما آنان نیز مانند سازمانهای بخش خصوصی باید نیازهای مشتریان را مد نظر قرار دهند. ابزار بسیاری برای سنجش این نیازها در دسترس است از جمله:* کنفرانس جستجوی آینده : این کنفرانس برای تعداد ۳۰ الی ۸۰ نفر از ذینفعان سازمان یا دستگاه دولتی برگزار می شود. این شرکت کنندگان از فضای برنامه ریزی شده کنفرانس برای کمک به سازمان در تعریف گذشته، تحلیل زمان حاضر و پیشبرد آینده استفاده میکنند.* مدل منطقی : این مدل یکی از اشکال نمایش اصولی متوالی (ورودی – فرآیند – خروجی – بازده) می باشد. این مدل از صدور تصمیمات و فرآیند تصمیم گیری پشتیبانی می کند.* تکنیک چرا : این تکنیک با جواب دادن مناسب به این سئوال شروع می شود. چرا یک سازمان باید از اهداف فعالیت مدار به سمت اهداف بازده مدار حرکت کند.* تجزیه تحلیل Swot : این ابزار برای محیط سازمان سودمند است به نحوی که سازمان را قادر می سازد اطلاعات مربوط به نقاط ضعف و قوت را بررسی و فرصتها و خطرات خارجی را شناسائی کند. ۳-۹-۱۱) الگوی اعتبار سنجی روشی برای ارزیابی عملکرد ارگانهای دولتیالگوی اعتبار سنجی، فرآیندی است که از طریق آن، سازمان بواسطهٔ صلاحیت های تشکیل دهنده‌اش، بوسیله نهادی بیرونی معتبر شناخته می شود. هدف این فرآیند اینست

که کیفیت عملکرد سازمانها را گواهی کند و آنها را در بهبود امرشان یاری دهد. الگوی اعتبار سنجی مستلزم ۲ مرحله ارزیابی است: الف) ارزیابی درونی ب) ارزیابی بیرونیارزیابی درونی مرحله آغازین کاربرد الگوی اعتبار سنجی تلقی می شود. در این مرحله سازمان بمنظور اینکه عملکرد خود را در آینه ببیند اقدام به ارزیابی می کند تا جنبه های قوت و ضعف خود را دریابد و به اصلاح نقطه ضعفها بپردازد. بعبارتی، اعضاء بصورت خود بخود به صورتبندی سئوالات ارزیابی پرداخته، روشهای گردآوری داده های مورد نیاز را تعیین کرده و پس از تحلیل آنها شخصاً دربارهٔ خود قضاوت می کنند. این مرحله از الگوی اعتبار سنجی صرفاً برای تسهیل اجرای مرحله دوم انجام می شود. در مرحله دوم اجرای این الگو، مدیران سازمان از خارج از نظام مورد ارزیابی به بازدید نظام می پردازند و ضمن بررسی گزارش ارزیابی درونی، گزارش رسمی ارزیابی نظام را تدوین می کنند. چنانچه سازمان مورد ارزیابی با معیارهای از قبل تعیین شده، فاصله غیر قابل انتظاری را نشان دهد، سازمان مورد ارزیابی مهلت می دهند تا در یک فاصله کوتاه امور خود را بهبود بخشد تا مجدداً سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد ۳-۹-۱۲) الگو برداری از لایحه GPRA جهت بهره برداری در نظام ارزیابی عملکردلایحه عملکرد و نتایج دولت معروف به G PRA مصوب سال ۱۹۹۳ آمریکا یکی از الگوهای مؤثر و منسجم در فعالیتهای قانونگذاری و اجرایی بمنظور شفاف سازی عملکرد دستگاههای دولتی و متمرکز ساختن آنها بر روی نتایج و عایدات بدست آمده می باشد. این الگو بطور خلاصه شامل قدمهایی به شرح زیر است:خلاصه رهنمودهایی جهت به اجرا درآوردن مؤثر لایحه GPRAقدم ۱- تعریف ماموریت و عائدیهای مطلوبالگوی عملی ۱: مشارکت دادن ذی نفعان.الگوی عملی ۲: ارزیابی محیط.الگوی عملی ۳: همسو سازی فعالیتها، عملیات اصلی و منابع.قدم ۲- اندازه گیری عملکردالگوی عملی ۴: تولید مجموعه ای از شاخصهای اندازه گیری در هر سطح سازمانی که مبین نتایج بوده، محدود به تعدادی حیاتی بوده، پاسخگوی اولویتهای چندگانه بوده، برای دستیابی به هر کدام مسئولیتهای مربوطه مشخص می باشند.الگوی عملی ۵: جمع آوری داده هایی به اندازه کافی کامل، صحیح و سازگار با یکدیگر.قدم ۳- استفاده از اطلاعات عملکردالگوی عملی ۶: شناسایی شکافهای عملکرد.الگوی عملی ۷: گزارش دهی اطلاعات عملکرد.الگوی عملی ۸: استفاده از اطلاعات عملکرد در راستای انجام مأموریت سازمانی.الگوهای عملی رهبری که پشتیبان پیاده سازی لایحه بوده اند.الگوی عملی ۹: واگذاری اختیار تصمیم گیری در ازاء پاسخگوییالگوی عملی ۱۰: ایجاد انگیزهالگوی عملی ۱۱: ایجاد تخصص لازمالگوی عملی ۱۲: یکپارچه سازی اصلاحات مدیریتقدم ۱: تعریف مأموریت و عائدیهای مطلوببه موجب GPRA دستگاهها مکلفند که برنامه استراتژیک حداقل پنجساله خود را به اداره مدیریت و بودجه ارسال نمایند. هر برنامه استراتژیک بایستی در بردارنده موارد ذیل باشد:۱ـ بیانیه مأموریت جامع دستگاه بر اساس وظایف قانونی۲ـ یک سری اهداف استراتژیک مرتبط با عائدیهای و دستاوردهای اجرای وظایف۳ـ روش عملیاتی نحوه دستیابی به اهداف با ذکر نحوه بهره برداری از منابع۴ـ شناسایی عوامل خارجی که می توانند تأثیر به سزایی در عملکرد دستگاه داشته باشند.برای این منظور بکاربردن سه الگوی عملی در این راستا مفید تشخیص داده شدند:۱ـ مشارکت دادن ذی نفعان مختلف:۲ـ ارزشیابی محیطهای داخلی و خارجی خود:۳ـ همسو سازی فعالیتها، عملکردهای اصلی، و منابع در جهت دستیابی به عائدیهای مربوط به مأموریتقدم ۲: اندازه گیری عملکردبه موجب لایحه GPRA کلیه دستگاهها موظفند که در سالهای ۱۹۹۹ به بعد برنامه های عملکرد خود را همراه با بودجه پیشنهادی آن سال مالی ارائه دهند و از سال ۲۰۰۰ به بعد گزارش عملکرد سه سال قبلی خود را ارائه دهند. مشاهده گردید که دستگاههای پیشرو دو شیوه مهم را به کار می گیرند. اول اینکه شاخصهایی برای اندازه گیری تهیه می کنند که عموماً از چهار مشخصه برخوردار می باشند، الف) تا حد امکان متصل به اهداف برنامه ها بوده،ب) از نظر تعداد، اندک و لیکن حیاتی می باشند،ج) به اولویتهای چندگانه پاسخگو می باشندد) مسئولیتها برای پاسخگویی به نتایج مشخص می باشد.ثانیاً غافل از این نیستند که نظامهای اندازه گیری عملکرد می بایستی با مقتضیات دنیای واقعی همخوانی داشته باشد فرضاً با در نظر گرفتن هزینه گردآوری داده ها.قدم ۳: استفاده از اطلاعات عملکردیکی از اهداف لایحه GPRA بهبود کیفیت تصمیم گیری در کنگره آمریکا بوده است. در کنار کنگره، مدیران عالیرتبه دستگاهها و همچنین مردم از جمله ذی نفعان گزارشات عملکرد به حساب می‌آیند. مدیران دستگاهها به مواردی چون میزان دستیابی برنامه ها به اهدافشان، میزان کارآمدی روشهای داخلی، و راه کارهای ممکن برای ایجاد یک بهبود مستمر در سازمان پی می برند. اعضاء کنگره با این اطلاعات بطور واقع بینانه تری در مورد بودجه اعطایی به دستگاهها تصمیم می گیرد. مشاهده گردید که سازمانهای پیشرو پس از تنظیم برنامه های استراتژیک و اندازه گیری عملکرد، از طریق، (۱) شناسایی شکافهای حاصله (۲) گزارش دهی صحیح عملکرد و (۳) استفاده از اطلاعات عملکرد در ایجاد بهبود در عملکرد و پشتیبانی از مأموریتهایشان به خوبی اطلاعات بدست آمده را به کار می بندند. لایحه GPRA موفق نمی شود مگر با حمایت قوی رهبری سیاسی و مجرب دولت فدرال. فقط آنها می توانند تضمین نمایند که علی رغم نرخ بالای جابجایی مسئولان سیاسی، برنامه استراتژیک و اندازه گیری عملکرد مبنای هدایت فعالیتهای روزانه قرار گیرد و نتیجه گرایی نهادینه شود. از جمله الگوهای عملی که می توانند در این رابطه مفید باشد عبارتند از:۱ـ واگذاری اختیار تصمیم گیری در یک چارچوب پاسخگویی در مقابل عملکرد بر اساس مأموریتهای مربوطه؛۲ـ ایجاد انگیزه به منظور توجه داشتن بر عائدیها؛۳ـ ایجاد تخصصهای لازم؛۴ـ همسو سازی و یکپارچه سازی فعالیتهای مختلف اصلاحات مدیریتی و اداری. ۳-۹-۱۳) الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی(AHP)فرایند تحلیل سلسله مراتبی یکی از معروف ترین فنون تصمیم گیری چند شاخصه (MADM) است که اولین بار توسط توماس ال ساعتی عراقی الاصل در دهه ۱۹۷۰ ابداع گردید. این روش در هنگامی که عمل تصمیم گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم گیری روبروست می تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می توانند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد. سپس یک سری مقایسات زوجی انجام می گیرد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد. در نهایت منطق AHP به گونه ای ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه حاصل آید.AHP در آغاز برای تصمیم گیری های انفرادی در یک محیط متلاطم و فازی ارائه شد. سپس در دهه هشتاد به چگونگی استفاده از آن پرداخته شد. AHP در تصمیم گیری های گروهی باعث خواهد شد که نه تنها مزایای فنون تصمیم گیری گروهی حفظ شود بلکه معایب آنها (همانند سرعت هزینه و تک فکری) بر طرف شود.هر گاه AHP به عنوان ابزار تصمیم گیری استفاده می شود گروه در آغاز باید یک درخت سلسله مراتب مناسب که بیان کننده مساله تحت مطالعه است فراهم کند سلسله مراتب تصمیم درختی است که با توجه به مساله تحت بررسی دارای سطوح متعدد است. اختصاصا سطح اول هر درخت بیان کننده هدف تصمیم گیری است. سطح آخر هر درخت بیان کننده گزینه هایی است که با همدیگر مقایسه می شوند و برای انتخاب در رقابت با همدیگر هستند دیگر سطوح (میانی) نشان دهنده فاکتورهایی است که ملاک مقایسه گزینه ها هستند.مرحله اساسی در این تصمیم

تعیین فاکتورهایی است که بر اساس آنها گزینه های رقیب با همدیگر مقایسه می شوند. تعیین این فاکتورها در تصمیمات انفرادی چندان مشکل نیست چرا که خود تصمیم گیرنده این عوامل را به شخصه تعیین می کند. در حالی که ممکن است این عوامل در تصمیم گیری های گروهی به دلیل اختلاف علائق و تخصص افراد متعدد باشد. در این مرحله استفاده از فنون معمول تصمیم گیری گروهی می تواند کارساز باشد، توصیه معمول در این زمینه آن است که با استفاده از تکنیک داخلی مهمترین فاکتورها تعیین گردند.با عنایت به مبانی نظری روش AHP می توان گفت فرایند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدل سازی به صورت سلسله مراتبی می باشد. در این مدل سطوح یک آن بیانگر تعیین و تبیین هدف یا عملکرد دستگاه و سطح آخر آن در بر گیرنده شاخص های عملیاتی ارزیابی عملکرد و به کمک سطوح میانی، عملکرد دستگاه ابعاد تشکیل دهنده آن و هر یک از این ابعاد به نوبه خود نیز به عوامل فرعی دیگر تقسیم می شوند. یکی از نقاط قوت مدل سازی با فن AHP این است که می توان با افزودن بر تعداد سطوح درخت تصمیم هر چه بیشتر جزئیات و مسائل حاشیه ای را مد نظر قرار داد. به عبارت دیگر افزایش سطوح درخت تصمیم بیانگر افزایش مدل و مد نظر قرار دادن تعداد بیشتری از عوامل و عناصر فرعی تاثیرگذار بر مسئله تصمیم گیری می باشد. ۳-۹-۱۴) الگوهای کارت امتیاز متوازن ((BSC:BSC یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی جهت تدوین مجموعه‌ای از شاخص های عملکرد در راستای اهداف استراتژیک می باشد. این الگو توسط DAVID NORTON. ROBERT KAPALA ارائه شده و از چارچوبی پیروی می کند که در اولین گام آن می بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص گردد. سپس در راستای دیدگاه های حاکم بر سازمان اهداف استراتژیک (STRATEGIC AIMS) تدوین می یابند و یا می بایست تدوین شده باشند.با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان عوامل حیاتی موفقیت (CRITICAL SUCCESS FACTORS) مشخص و رابطه علت و معلولی (CASE AND EFFECTS RELATIONSHIP) بین این عوامل مشخص می گردد. در همین راستا معیارهای استراتژیک (STRATEGIC MEASURES) تبیین و در نهایت برنامه اقدام (ACTION PLAN) تدوین می گردد.الگوی BSCD یکی از موفق ترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد می باشد. شرکت های بسیار مطرح که از این روش استفاده کرده اند دلیلی در راستای صحت ادعای فوق باشند برخی از این شرکت ها عبارتند از:A.B.B: سازمان بین المللی در زمینه مهندسی برق که در سال ۱۹۹۷ تنها ۳۱ میلیون USP درآمد داشته است سازمانی که بیش از ۱۰۰۰ شرکت را در ساختار خود در بر دارد.SKANDIA: شرکت بیمه سوئیس، دارای تقریبا ۹۰۰۰ پرسنلELECTROUX: سازمانی در زمینه خانه سازی دارای بیش از ۱۰۶۰۰۰ پرسنل در بیش از ۶۰ کشور دنیاBRITISH AIRWAYS: بزرگترین شرکت مسافرتی دنیا، در سال ۱۹۹۴ که به ۲۴ میلیون نفر خدمت ارائه کرده است.SKF: COCA-COLA: دارای بیش از ۴۴۰۰۰ پرسنل ۳-۹-۱۵) الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع (TQM, ISO):مدیریت کیفیت فراگیر با قرار دادن مشتری در مرکز دایره و کوشش همه جانبه برای جلب رضایت وی، سعی در بهبود عملکرد سازمانی دارد. نگاه مدیریت کیفیت فراگیر دارای ابعاد گسترده و فراگیر می باشد ولی تضمینی وجود ندارد که در همه زمینه ها پیروز بوده و در هر موقعیتی جوابگو باشد. شیوه های کلی که روش اجرای مدیریت کیفیت فراگیر را در بر دارند بدین گونه اند.شناخت طراحی سازمان و رفتار سازمانی: این کار می بایست پیش از به اجرا درآوردن مدیریت کیفیت فراگیر و در مرحله آفرینندگی صورت گیرد. در این مرحله پاسخ به سوالاتی نظیر اداره سازمان با راهبردی فرهنگی مناسب تر است یا با راهبردی سیاسی فلسفه و بنیانهای کیفیت که راهنمای اجرایی خواهند بود به روشنی برگزیده می شوند.ـ تشکیل کمیته راهبری: گروهی از کارکنان مامور اجرای فرایند کار می شوند. این گروه وظیفه انتخاب هدف تشکیل شوراهای فرعی در هر لایه سازمانی و تنظیم برنامه های آموزشی ارزیابی پیشرفت کار کمک به اجرای فرایند را بر عهده دارند.ـ هدفگذاری سازمانی: در این مرحله با طرح سوالاتی زمینه دستیابی به اهداف و فلسفه سازمان مهیا می گردد. سوالاتی نظیر ۱- از دیدگاه درون سازمانی، چه فعالیت هایی می گیرد. ۲- آیا آنچه انجام می پذیرد همان است که برنامه ریزی شده است. ۳- چرا این فعالیت انجام می پذیرد. ۴- آیا فعالیت صحیحی انجام می گیرد. ۵- چه فعالیت دیگری را می توان انجام داد. ۶- با گسترش فعالیت ها چه نتایجی به دست خواهد آمد.ـ شورایی تشکیل گردد به گونه ای که نمایندگان تمام مشاغل سازمانی در آن حضور داشته باشند.ـ کارگاه های آموزشی را تشکیل داده و یا به کار بگیرد.ـ هدف شورای یادشده تعیین گردد. این شوراها هماهنگ و در راستای هدف بنیادین سازمان که توسط شورای عالی تعیین گشته به مشخص کردن اهداف خود می پردازند.ـ به پژوهش و تجزیه و تحلیل امور مشتری توجه گردد: بیشترین توجه مدیریت کیفیت فراگیر بر مشتری است. نیازهای مشتری باید شناسایی و پذیرفته شوند. با برگزیدن این معیار روشن همه عملکردها را می توان بر پایه آن سنجید. تجزیه و تحلیل عملکرد سازمان، بر این معیار کاستی ها را نشان خواهد داد. در پی آن بایستی برنامه هایی برای برطرف نمودن کاستی ها تدارک دیده و اجرا نمود، تا سازمان در راه پیشرفت و بهبود گام بردارد. ۳-۹-۱۶) الگوی بالدریج:در سال ۱۹۸۸ به دنبال تصویب قانونی در کنگره آمریکا جایزه کیفیت ملی ریاست جمهوری آمریکا پایه گذاری شد. در این مدت بیش از ده سال است که سازمان های آمریکایی بر اساس عملکرد خود را ارزیابی و تعدادی نیز پا را از این فراتر گذاشته و در مسابقه دریافت این جایزه شرکت نموده اند. الگوی فوق یکی از الگوهای خود ارزشیابی سازمانی است و معیارهای آن مبنایی برای خود ارزشیابی سازمانی، ارزیابی داوطلب و ارائه بازخور مناسب برای او می باشد. معیارهای این الگو بر اساس دسته‌ای از مفاهیم و ارزشهای بنیادی ساخته شده اند. این ارزشها عبارتند از : رهبری بصیرتی، مشتری گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، ارزش گذاری، به کارکنان و همکاران، سرعت عمل، تمرکز بر آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیات، مسئولیت در قبال جامعه و رعایت حقوق شهروندی، تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش ها و دیدگاه سیستمی.چارچوب و معیارهای این مدل در قالب شکل زیر ارائه شده است.برنامه جایزه کیفیت ریاست جمهوری در آمریکا به وسیله سازمان مدیریت پرسنلی اداره می شود. این برنامه شامل دو جایزه است. جایزه ریاست جمهوری برای کیفیت و جایزه برای بهبود کیفیت، سازمان های فدرال دارای عملکرد نمونه این جایزه را سالانه دریافت می کنند. اهداف برنامه عبارتند از:ـ شناسایی سازمان های دولتی که عملکرد و توانایی های خود را بهبود می دهند. سازمان هایی که روند تدارک کالاها و خدمات با کیفیت را حفظ کرده اند.ـ ترویج بهترین تکنیک های مدیریت استراتژی ها و تجربه های عملکرد در بین تمام موسسات دولتی فدرال، همانند دولت های محلی ایالتی و بخش خصوصی.ـ ارائه الگوهایی جهت ارزیابی عملکرد کلی آنها در ارائه ارزش به مشتریان به طور مستمر، ارائه یک رویکرد منظم و نظام مند در رابطه با تغییر با ارائه یک چارچوب یا ابزار برای هدایت ارزیابی ها تحلیل آموزش و برنامه ریزی بهبود عملکرد.معیارهای مدل تعالی عملکرد بالدریج برای ارتقا عملکرد اساس و پایه ای جهت خود ارزیابی سازمانها است و به گونه ای طراحی شده است که سازمان ها را در راستای بهبود عملکرد از طریق تمرکز بر اهداف نتیجه مدار زیر کمک می کند:ـ ارائه ارزش های رو به رشد به مشتریانـ توسعه اثربخشی و توانایی های سازمان در همه زمینه هااین معیارها بر نتایج و دستاوردهای تجاری تمرکز دارند، قابل سازگاری هستند. از نگرش سیستمی در تنظیم اهداف سازمان حمایت می کنند و از ارزیابی و تشخیص مبتنی

حمایت می کنند، معیارهای ارتقای عملکرد طی چند سال اخیر به طور بارز در راستای پوشش جامع انواع عملکردهایی که مبتنی بر استراتژی های سازمان می باشند. توسعه یافته و نیازهای تمامی ذینفعان اعم از مشتریان، کارکنان سهامداران تامین کنندگان شرکا و مردم را در بر می گیرد.اخیرا بسیاری از سازمان ها معیارهای جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا (و طبیعتا جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدریج) را برای خود ارزیابی به کار می گیرند. زیرا این معیارها انعکاس دهنده عوامل کلیدی سازمان های برخوردار از عملکرد برتر می باشند. استفاده از معیارها برای بازبینی‌های عملکر درون سازمانی مزایای بسیاری دارد که عبارتند از:ـ یک ارزیابی نظام مند و دارای چارچوب از عملکرد فعلی و همچنین در مقایسه با سایر سازمان‌های رقیب و برخوردار از عملکرد برتر در اختیار دارید.ـ می توانید فرایندهای عملیاتی کلیدی را شناسایی کرده، اهداف عملکرد قابل اندازه گیری تعیین کرده و میزان پیشرفت اهداف را دنبال کنید.ـ معیارها ابزاری برای تعیین دقیق سازی شاخص های عملکرد سازمانی در جهت بازبینی نتایج حاصل از خدمت رسانی به مشتری، مراقبت موثر از منابع دولتی، منابع انسانی و مدیریت تامین کنندگان و شرکا و دیگر عناصر سازمانی می باشند.بازبینی داخلی عملکرد در شناخت نظرات مشترک در رابطه با قوت ها و فرصت ها بهبود و اقدام روی مهمترین فرصت های سازمانی کمک می کند ۳-۹-۱۷) الگوی ترکیبی با مدل تصمیم گیری متوالی:از توضیحات مطرح شده در خصوص هر یک از الگوهای یاد شده چنین بر می آید که هر یک از این الگوها بنا به ماهیت و مبانی نظری آن در شرایط و فضایی خاص بهترین و کارآمدترین نتیجه را به بار خواهد آورد. اگر چه این مطلب صحیح می باشد. اما باید به خاطر داشت که همواره چنین نیست. به عبارتی نتیجه فوق به طور نسبی و نه به طور مطلق صحیح می باشد. ممکن است در برخی شرایط و موقعیت های سازمانی و بنا به دلایل عدیده آشکار و غیر آشکار هیچ یک از الگوهای یاد شده نسبت به دیگری از کارآمدی و اثربخشی ویژه ای برخوردار نباشد. به عبارتی دیگر ممکن است هیچ الگویی به طور کامل و یا به طور قابل قبول با شرایط خاص آن فضا سازگاری و انطباق نداشته باشد. بلکه برعکس ممکن است تلفیقی از روش های گوناگون کارآمدترین شیوه باشد و مهمترین حالت سازگاری و انطباق را با شرایط موجود ایجاد کند. همچنین گاهی اوقات ممکن است اندکی جرح و تعدیل در یک شیوه با ترکیبی از شیوه ها چنین قدرتی از سازگاری و انطباق را در الگوهای جدید و در ارتباط با شرایط و اقتضائات موجود حاصل کند که در تک تک الگوهای موجود و یا ترکیبی از آنها وجود داشته باشد.بنابراین با عنایت به رویکرد اقتضایی باید گفت که به طور صریح و مشخص نمی توان در خصوص کاربرد یک الگو یا الگوهایی خاص در ارتباط با سازمانی مشخص، قضاوت کرد. بلکه آنچه که تعیین کننده بهترین شیوه می باشد، اقتضائات مربوطه می باشد که برخی از مهمترین آنها عبارتنداز: شناخت کامل، جامع و شفاف محیط و شرایط سازمانی، دیدگاه ها و تفکرات ناظر بر فرایند ارزیابی عملکرد نوع و ماهیت اطلاعات در دسترس، نوع و ماهیت نتایج مورد انتظار، نیازهای اطلاعاتی تصمیم گیرندگان و مسئولان ذیربط سازمانی، نوع و ماهیت شاخص ها و معیارهای تعریف شده و مسائلی از این قبیل که در کنار یکدیگر و با برقراری ارتباط و تعامل بین آنها، انتخاب بهترین الگو را رهنمون می شوند.آنچه به آن پرداخته شد، بررسی الگوهای مرسوم ارزیابی عملکرد در سازمانها بود که هر کدام از این الگوها با ارائه تصویری از ارزیابی عملکرد، به بیان روش مورد نظر در انجام ارزیابی هر سازمان پرداخته اند.اما آنچه باید به آن توجه نمود اینگه برای ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه‌های اجرایی زیرمجموعه دولت، علاوه بر آگاهی از روش‌های ارزیابی هر سازمان، که ارزیابی را در درون آن سازمان بیان می‌کند نیازمند داشتن آگاهی لازم از جایگاه ارزیابی در یک سازمان و در سطح بالاتر آگاهی از جایگاه ارزیابی در نظام برنامه ریزی و نیز ترتیبات نهادی و قانونی لازم جهت استقرار این خرده نظام (خرده نظام ارزیابی عملکرد) و نیز اثر بخشی آن نیز، لازم و ضروری است. به عبارت دیگر علاوه بر آگاهی از نحوه ارزیابی در یک سازمان آگاهی از این که ارزیابی عملکرد دارای چه جایگاه و نقشی در برنامه ریزی و تصمیم گیری این سازمان دارد و نیز ارزیابی عملکرد در نظامی که این سازمان در آن قرار دارد چه جایگاهی دارد، نیز لازم و ضروری است.بر همین اساس در مقوله ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی زیر مجموعه دولت علاوه بر آگاهی از روش‌های ارزیابی سازمانی نیازمند آگاهی از ترتیبات نهادی و قانونی و نیز ارزیابی کلان نگر می‌باشیم یکی از مهم‌ترین روش‌های دستیابی به این دانش و آگاهی مطالعه تجربه عملی کشورهای موفق در این مقوله می باشد. دو مورد از کشورهایی که تا چند دهه پیش عضو کشورهای در حال توسعه بودند و توانستند با برنامه ریزی صحیح و کارآمد و نیز تضمین کارآمدی این برنامه ریزی با توجه به مناسب به ارزیابی سیاست‌ها و استراتژی‌ها، به سطوح بالای توسعه دست یابند، کشورهای ژاپن و مالزی می باشند که توسعه آنها به عنوان معجزه عنوان شده است. بر همین اساس و برای دستیابی به تجربه نظام ارزیابی عملکرد در این کشورها برای دستیابی به دانش کافی در زمینه ترتیبات قانونی و نهادی لازم، در ادامه به بررسی نظام و شیوه ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در این کشورها می پردازیم. ۳-۱۰) سیستم نظارت و ارزیابی در ژاپن امروزه ژاپن به عنوان یکی از کشورهای توسعه یافته، دارای توانمندی اقتصادی بالایی در جهان شناخته می شود توسعه یافتگی و توان فعالیت های اقتصادی و اجتماعی در این کشور امروزه در سطحی است که آرزوی هر کشور در حال توسعه‌ای است که به سطح توانمندی این کشور دست یابد.برای نظریه پردازان توسعه همواره ژاپن به عنوان یکی از معجزه های جهان در حال توسعه شناخته می شود و آن هم به این دلیل است که علی رغم آسیب فراوانی که ژاپن از جنگ جهانی دوم دیده بود و سرخوردگی‌ای که از شکست این کشور را فرا گرفته بود و همچنین علی رغم محروم بودن این کشور از منابع طبیعی، توانست مسیرهای ترقی و توسعه یافتگی را در سالهای پس از جنگ طی نموده و به عنوان یکی از کشورهای مطرح در سطح توسعه یافتگی در جهان مطرح شود. به راستی دلیل موفقیت ژاپن چه بوده است.در بررسی عوامل تاثیرگذار بر توسعه معجزه آسای ژاپن، به عوامل متعدد فرهنگی اجتماعی و اقتصادی که در این امر دخیل بودند بر می خوریم، اما آنچه به عنوان یکی از مهمترین دلایل موفقیت ژاپن به نظر نظریه پردازان توسعه مطرح می شود. توانمندی دولت در ایجاد نهادهای موثر در توسعه این کشور می باشد. تاسیس نهادهای اقتصادی موثر و از میان برداشتن نهادها و دستگاه های اداری غیر ضرور و در پیش گرفتن راه های ریاضتی و تحدیدی و انجام برنامه ریزی های درازمدت به همراه انجام اصلاحات ساختاری مهمترین و اساسی ترین فعالیت هایی بود که توسط دولت در طی مسیر توسعه این کشور انجام گرفته است.(ازراووگل، ۱۳۷۱، ۵۷ ـ ۵۳) تشکیل ستاد ثبات اقتصادی در سالهای ابتدایی پس از جنگ در ابتدای مراحل برنامه ریزی در ژاپن، تا انجام برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و بلند مدت و تعیین راهبردهای بلند مدت که امروزه توسط دولت در این کشور انجام می گیرد، فعالیت هایی است که دولت های ژاپن برای تحقق توسعه انجام داده است.برنامه ریزی هم در عرصه خرد و هم در عرصه کلان خمیر مایه اصلی کلیه فعالیت های اقتصادی ژاپن می باشد. (علیپور تهرانی، ۱۳۷۲، ۶۳) اگر چه امروزه نظام برنامه ریزی ژاپن و ارکان برنامه ریزی آن چندان به مسائل جز و جزئیات برنامه ریزی در این کشور نمی پردازد [که این امر نتیجه برنامه ریزی کارآمد و با هدف در گذشته بوده است] اما همچنان برنامه ها و استراتژی های بلند مدت و میان مدت یکی از مهمترین اموری است که در این کشور توسط دولت انجام می گیرد.آنچه در نظام برنامه ریزی ژاپن قابل توجه بوده و دقت در آن توجه این کشور

به یکی از مهمترین مراحل فرایند برنامه ریزی در این کشور را مشخص می کند، وجود نظارت و ارزیابی عملکرد دولت در این نظام می باشد، یعنی نظام برنامه ریزی و اجرایی این کشور با توجه شایسته به امر نظارت و ارزیابی عملکرد دولت زمینه های اصلاح کاستی ها و سیاست های غلط دولت را مهیا نموده و مسیر توسعه و ترقی را برای این کشور هموار نموده است. به طوری که در این کشور برنامه طراحی شد در طول سالهای اجرا به صورت الگویی عاری از کاستی تلقی نشده و اصلاحات لازم که ناشی از ارزیابی مطلوب استخراج می شوند همواره مورد توجه دولت بوده است به طوری که دولت ژاپن هر دو یا سه سال یک بار یک برنامه پنج ساله انتشار می دهد و اصلاحات لازم را در برنامه قبلی که در حال انجام می باشد صورت می دهد. (علیپور تهرانی، ۱۳۷۲، ۶۰)به جرات می توان گفت یکی از مهمترین دلایل تداوم توسعه یافتگی در ژاپن و تبدیل این کشور از یک کشور توسعه نیافته به یک کشور توسعه یافته نقش کارآمد دولت و انجام نظارت و ارزیابی کارآمد از عملکرد سیاست ها و برنامه های دولت در این کشور بوده است. این امر را می توان در بررسی جایگاه نظارت و ارزیابی سیاست ها و برنامه ریزی ها عملکرد دولت و در نظر گرفتن نهادهای لازم جهت این امر در نظام برنامه ریزی ژاپن استخراج نمود.بر این اساس و برای مطالعه یکی از مهمترین عوامل تداوم توسعه این کشور در این مطالعه به بررسی سیستم بازرسی و ارزیابی اداری و اقتصادی در ژاپن می پردازیم. ۳-۱۰-۱) بررسی وظایف بازرسی در چارچوب دولتدولت ملی ژاپن در رابطه با بازرسی (ارزشیابی یا ممیزی) دارای سیستم های مختلفی است. فعالیتهای سازمانهای اداری قوه مجریه، همانگونه که در قانون اساسی پیش بینی شده، مستقیماً زیر نظر قوه مقننه قرار دارد.هیئت بازرسی (ممیزی)، که در زمینه ارتباط با قوه مجریه، واحدی خارجی محسوب می‌شود، و تأسیس آن مستقیماً در قانون اساسی پیش بینی گردیده، بودجه و حسابهای عمومی را ممیزی می‌نماید. دامنه فعالیتهای آن، مواردی نظیر درآمدها و هزینه های دولت، معاملات نقدی (پول نقد)، کالاها و داراییهای دولت و مدیریت مالی شرکتهایی که بیش از نیمی از سرمایه های آن متعلق به دولت است، را در بر می گیرد. هدف اصلی از انجام فعالیتهای مزبور، بررسی و آزمایش قانونی بودن مراحل اجرا و گزارش نتایج بررسیها (ممیزی ها) به دیت (قوه مقننه) می باشد.فعالیتهای بازرسی اداری سازمان مدیریت اداری دفتر نخست وزیر، بیانگر نوعی بازرسی در قوه مجریه می باشد.در تشکیلات داخلی برخی از سازمانهای دولتی، واحدهای بازرسی ویژه ای در رابطه با اموری که با اجرای اختیارات عمومی ارتباط تنگاتنگ داشته، و یا به معاملات پولی یا قراردادها مرتبط می گردد، ایجاد شده است.در مورد شرکتهای دولتی که به وسیله دولت ملی و با توجه به فعالیتهای تجاری حکومت ایجاد می گردند، وزرای مربوطه مسئولیت سرپرستی و نظارت بر مدیریت عمومی آن واحد را بر عهده دارند. این شرکتها، همچنین در معرض بازرسی اداری سازمان مدیریت اداری و ممیزی دفتر بازرسی (ممیزی) نیز می باشند. بررسیهای داخلی نیز توسط ممیزان مسئول انجام می گیرد.عملکرد واحدهای عمومی محلی، تا حدی که اختیار آنها از سوی دولت ملی تفویض شده باشد، در کنترل و نظارت وزیر مربوطه قرار خواهد داشت. تحقیق و بررسی در خصوص عملکرد دولت محلی، توسط اعضاء کمیسیونهایی که به همین منظور توسط قانون استقلال محلی برای کلیه دولتهای محلی پیش بینی شده ، به صورت داخلی انجام می شود. ۳-۱۰-۲) بازرسی اداریهدف بازرسی اداری بیشتر با بهبود عملکرد سازمانهای دولتی، در جهت دستیابی به دولتی مؤثر و کارا، از طریق منطقی نمودن و تقویت مراحل و یا ساخت امور اداری، در ارتباط می‌باشد.بدین منظور، تحقیقات و بررسی ها از دیدگاههای زیر صورت می گیرد:ـ تشخیص متناسب بودن سیاستها و سیستم های سازمانهای دولتی.ـ تشخیص و تعیین اینکه سیاستها و خط مشی ها بدانگونه که در ابتدا مورد پیش بینی قرار گرفته به اجرا در آیند.ـ تشخیص و تعیین کارایی و تناسب عملکردها، و موثر بودن نتایج سیاستها و خط مشی ها.با توجه به این امور، داده های آماری جمع آوری شده و مراحل بررسی نیز توسط کارکنان سازمان مدیریت اداری به انجام خواهد رسید. پس از آن سوء عملکردها و اسراف کاریها مشخص گردیده و راه حلهای مناسب نیز پیشنهاد خواهد شد.دامنه بازرسی اداری بسیار وسیع بوده و مجموعهٔ سیستم و عملیات دولت را نیز در بر می‌گیرد. در رابطه با قانون تأسیس سازمان، قلمرو و حدود اختیارات قانونی به شرح زیر مورد تصریح قرار گرفته است.۱ـ بازبینی و تفتیش در عملکرد ارگانهای اداری و ارائه پیشنهادات، در صورت ضرورت.۲ـ هدایت تحقیقات و بررسیهای ضروری در ارتباط با بازرسی در امور فوق الذکر که با عملکرد شرکتهای دولتی و امور اداری تفویض شده و اموری که با استفاده از کمکهای مالی دولت به انجام می رسند، مرتبط باشند.دفتر بازرسی اداری (AIB) که در اداره مرکزی قرار دارد، مسئولیت برنامه ریزی فعالیتهای مربوط به بازرسی را بر عهده دارد. رئیس دفتر، مدیر کل می باشد. و سه مشاوره بازرسی زیر نظر وی قرار دارند که مذاکرات مربوط به امور مهم مرتبط با فعالیتهای بازرسی، انجام وظیفه می‌نمایند.در سطح پایین تر از مشاوران، ده بازرس قرار دارند که امور مربوط به بازرسی اداری را بین خود تقسیم نموده، و هر یک در قبال مسائلی نظیر رفاه، ساختمان، کشاورزی و غیر مسئولیت دارند. برخی از بازرسان مسئولیت امور مشترک کلیه سازمانهای دولتی نظیر: تشکیلات سازمانهای دولتی، امور اداری تنظیم کننده (نظارتی)، و یا ارزیابی برنامه های جدید را بر عهده دارند. بعلاوه، هماهنگی فعالیت کلیه واحدهای فوق الذکر توسط بخش هماهنگی انجام می شود.هر ساله حدود ۲۰۰ مورد بعنوان موضوعات بازرسی سال آینده تعیین می شود. در مراحل انتخاب و گزینش موارد، عمدتاً بر موارد زیر تأکید می شود:۱ـ برنامه های عمده دولت که نیاز به اجرای موثر داشته باشد.۲ـ زمینه هایی که با توجه به بهبود امور مالی یا مدیریت نیاز به بازنگری داشته باشد.۳ـ مواردی که با چندین سازمان ارتباط داشته، و عدم هماهنگی و سوء عملکرد به دلیل ضعف در هماهنگی پدیده آمده باشد.۴ـ برنامه هایی که متروک و مهجور مانده و نیاز به بازنگری مجدد داشته باشند.۵ـ برنامه هایی که خط مشی های آنها، بر اساس گزارشات ارسالی از سوی دفاتر محلی سازمان مدیریت اداری نیاز به بازبینی و بازنگری داشته باشد.۶ـ مشکلات اجتماعی که به وسیله رسانه های جمعی عنوان شده و نیاز به عکس العملهای مناسب اداری داشته باشد.نتایج حاصل از بازرسی، در گزارشات مربوطه جمع آوری، و پیشنهاداتی برای بهبود امور آماده و به سازمانهای دولتی ذیربط ارائه می شود. گزارشات مزبور در اختیار عامه مردم نیز قرار می‌گیرد. این گزارشات نه تنها بین سازمانهای دولتی، بلکه در بین قوه مقننه و همچنین واحدهای عمومی دولتی نیز توزیع می گردد. خصوصیاتخصوصیات بازرسی اداری، که منجر به تفاوت قایل شدن بین این نوع بازرسی و انواع دیگر سیستم های بازرسی و تحقیقات در دولت می شود را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:اولاً: بازرسی اداری، از دیدگاهی بیطرف انجام می گیرد، بگونه ای که می توان آنرا " طرف یا شریک سوم " در دولت نامید. معمولاً، سازمانهایی که مسئولیت برنامه های مشخص شده را برعهده داشته و به تأیید نارسائیها و ضرورت جستجو برای یافتن راه حل، تمایل ندارند، و مادامی که این برنامه ها بعنوان یک ضرورت عمومی اعلام گشته مورد پشتیبانی و حمایت قرار می گیرند. از کار خود راضی بوده و به وضع موجود قانع می باشند.دفتر بودجه وزارت دارایی؛ نیز که یکی از قویترین دفاتر رسیدگی کننده است، در رابطه با رفع یک چنین نارسائیها و نواقص، ناتوان و عاجز است چرا که تأکید بررسی و رسیدگی این دفتر، عمدتاً بر برنامه های جدید قرار دارد. برنامه های جاری، به آسانی بودجه مورد نیاز را دریافت می‌دارند، در این شرایط، انجام بازنگری در دولت از سوی «طرف سوم» از اهمیت بسزایی برخوردار می گردد.ثانیاً، گزارشات و پیشنهادات عمدتاً بر

اساس تجزیه و تحلیل و ارزیابی اسناد و مدارک اطلاعاتی که از طریق فعالیتهای ادارات مرکزی دفتر بازرسی اداری و ادارات محلی، جمع آوری می شود صورت می گیرد که در حقیقت می توان آنرا درک صحیح عملیات برنامه ها نامید.ثالثاً، اختیارات مربوط به بازبینی که در دفتر بازرسی اداری وابسته به سازمان مدیریت اداری متمرکز گردیده، از توانایی هماهنگ نمودن سیستم ها و مدیریت واحدهای دولتی برخوردار است. اگر چنانچه پیچیدگی مسائل اجتماعی و اقتصادی افزایش یابد، طبیعتاً سازمانهای دولتی بسیاری می بایست به مقابله برخیزند، و در اینجاست که وظایف مربوط به هماهنگی در دولت، از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد. قرار گرفتن اختیارات مربوط به بازرسی اداری در سازمانهای مدیریت اداری، موقعیت مناسبی را برای این امر فراهم آورده است.رابعاً، دامنه بازرسی بسیار وسیع بوده و کلیه امور مربوط به سازمانهای دولتی تحت پوشش هیأت دولت، شرکتهای دولتی و برنامه های تفویض شده از سوی دولت ملی و برنامه هایی که با حمایت مالی دولت فعالیت می نمایند را نیز در بر می گیرد. موارد و موضوعاتی که مورد آزمایش و بررسی قرار می گیرند، نه تنها قانونی بودن عملیات واحدهای اداری، بلکه یافتن پاسخ مناسب در رابطه با سؤالات زیر را نیز در بر می گیرد:ـ آیا سازمان (مورد نظر) توانسته به اهداف از قبل پیش بینی شده دست یابد یا نه.ـ آیا کارایی، اثر بخشی و کفایت برنامه های مختلف حاصل و ابقا گردیده یا نه.در دفاتر شاخه محلی و تحت نظارت ادارات مرکزی توکیو نیز فعالیت های بازرسی سازمانهای محلی مورد بازرسی قرار می گیرد. ۳-۱۰-۳) سیستم ممیزی دولتدر اصل ۹۰ قانون اساسی ژاپن، مقرر گردیده که «حسابهای نهایی هزینه ها و درآمدهای دولت می باید به صورت سالانه توسط یک هیئت ممیزی، مورد رسیدگی قرار گرفته و از سوی کابینه، همراه با اظهار نامه ممیزی، در پایان سال مالی به دیت تقدیم گردد. تشکیلات و ساختار هیئت ممیزی به وسیله قانون مشخص خواهد شد». الف ـ موقعیت قانونیهیئت ممیزی، فارغ از وابستگی به دیت، که مسئولیت امور قانونگذاری را بر عهده دارد و دادگاهها که مسئولیت امر قضاوت را بر عهده دارند، به طور مستقل عمل می کند. به این ترتیب، این هیئت ضرورتاً بعنوان واحدی اجرایی قلمداد می گردد.قوانین ژاپن پیش بینی های زیر را برای حفظ موقعیت قانونی هیئت ممیزی در نظر گرفته است:۱ـ با توجه به تفویض قانون اساسی، در رابطه با تشکیلات و اختیارات هیئت فوق، مقررات ویژه ای در قانون هیئت ممیزی و دیگر قوانین مقرر گردیده، احکام کابینه عمدتاً به منظور اجرای مقررات پیش بینی شده در قوانین وضع می گردند.در ژاپن، دیت (قوه مقننه) ، دادگاهها، واحد ملی نیروی انسانی و کمیسیونهای اجرایی نظیر تجارت قانونی، حق وضع آیین نامه هایی را دارند که از نظر اهمیت، با احکام کابینه برابری می نمایند.۲ـ ارگان ارشد تصمیم گیرنده هیئت، کمیسیون ممیزی (بررسی) است که سه نفر در آن عضویت دارند. این اعضا به وسیله هیأت دولت (کابینه) و با مشورت مجلسین دیت منصوب می گردند.۳ـ در ژاپن، کابینه مسئولیت گردآوری و تنظیم بودجه و ارائه آن به دیت را دارد. از این رو، تخمین درآمدها و هزینه های هیئت ممیزی می باید مورد رسیدگی وزارت دارایی قرار گرفته، سپس به وسیله کابینه تصویب گردد. معذالک، کابینه پیش از اتخاذ هر گونه تصمیم در رابطه با هزینه های تخمینی از سوی دیت، دادگاهها و هیئت ممیزی، می باید پاسخگوی مجلسین، رئیس دیوانعالی کشور و رئیس هیئت ممیزی مشورت نمایند.هیئت ممیزی مستقل از دیت و دادگاه ها عمل می نماید. ب ـ تشکیلاتهیئت ممیزی از کمیسیون ممیزی، که عالیترین ارگان تصمیم گیرنده به شمار می آید، و دفتر اجرایی کل، که در رابطه با اجرای دقیق فعالیتهای ممیزی مسئولیت دارد، تشکیل می گردد. ج ـ دامنه ممیزی (بازرسی)۱ـ حسابهای دولتیعمده ترین مبحث ممیزی هیئت، بررسی حسابهای مربوط به هزینه و درآمد دولت است. حسابهای نهایی هزینه ها و درآمدهای دولت شامل حساب عمومی و ۳۸ حساب ویژه است. حساب عمومی به حسابرسی امور اداری عمومی مربوط می شود. ۳۸ حساب ویژه، به تفکیک عبارتند از: الف ـ حساب ویژه پروژه ها (۱۱ مورد) :دفتر ضرابخانه، دفتر چاپ، خدمات جنگلداری ملی، انحصار الکل، خدمات پستی، صندوقهای پستی، توسعه اراضی ویژه، بهبود بنادر، بهبود فرودگاهها، بهبود راهها، کنترل سیلابها. ب ـ حسابهای ویژه مربوط به بیمه (۱۲) مورد:بیمه حوادث ناشی از زلزله، بیمه رفاه، بیمه دریانوردان، بازنشستگی های ملی، بیمه مجدد کمکهای دو جانبه کشاورزی، بیمه جنگلها، بیمه قایقهای ماهیگیری و بیمه کمکهای دو جانبه ماهیگیری، بیمه اعتبارات نصب ماشین آلات، بیمه مجدد پرداخت غرامت در قبال خسارت اتومبیلها،بیمه عمر پستی و سالواره پستی، بیمه کارگران. ج ـ حسابهای ویژه مربوط به امور مدیریت (۷ مورد):صندوق مبادلات خارجی، مدارس ملی، بیمارستانهای ملی، تریاک، کنترل مواد غذایی، اقدامات ویژه برای تأسیسات مربوط به کشاورزان زمین دار، بازرسی و ثبت اتومبیل ها. د ـ حسابهای ویژه متمرکز (۴ مورد):ارتقاء توسعه منابع نیروی الکترونیکی، صندوق متمرکز بدهی ملی، صندوق متمرکز اموال ملی، تخصیص بخشودگی مالیاتی محلی و مالیاتهای انتقالی.نقدینه ای که از طریق بودجه دولت جریان می یابد، اصلی ترین موضوع ممیزی هیئت به شمار می آید. با این وجود، دریافتها و پرداختهای نقدی نیز از طریق دولت انجام می گیرد، که در بودجه پیش بینی نمی شود. این موارد دریافتها و پرداختهای مربوط به سرمایه های ویژه ای است که به وسیله دولت مقرر گردیده و «نقدینگی خارج از بودجه هزینه ها و درآمدهای دولت» نامیده میشود. اصلی ترین حسابهایی که در این مقوله جای دارند عبارتند از: سرمایه دفتر صندوق امانات، صندوق مبادلات خارجی، صندوق تطبیق مالیات های دریافتی ملی، سرمایه های ذخیره ای، حسابهای ویژه، صندوق مدرنیزه کردن کشاورزی و صندوق تطبیق حسابهای نهایی و غیره، و سرمایه های ذخیره ای حسابهای ویژه نظیر بیمه عمر پستی و سالواره پستی، که از منابع مالی عمده در زمینه وام های مربوط به بخش عمومی بود، و به مقدار قابل توجهی به سرمایه خزانه داری و برنامه های وام کمک می نماید.خلاصه، ممیزی هیئت، نه تنها هزینه ها و درآمدهای بودجه، بلکه کلیه جریانات نقدینگی، بستانکاران، بدهکاران، اموال منقول و غیر منقول را نیز در بر می گیرد. ۲ـ حساب شرکتهایی که سرمایه آنها به وسیله دولت تأمین می گردددولت، در ژاپن، حسابهای ویژه ای را برای مستقیم بسیاری از پروژه ها در نظر می گیرد. علاوه بر این، زمانی که دولت ضروری بداند، شرکتهای دولتی تأسیس نموده و سرمایه آنها را برای اجرای فعالیتهای عمومی تأمین می نماید. شرکتهایی که بیش از نیمی از سرمایه اشان به دولت تعلق داشته باشد، می باید در معرض ممیزی هیئت قرار داشته باشد. ۳ـ هیئت هایی که به طور مستقیم و غیر مستقیم از سوبسید دولت و یا دیگر کمکهای مالی دولت استفاده می نماید.دولت، به منظور تعدیل امور مالی هیئت های عمومی محلی، سوبسیدهایی در نظر گرفته، که این سوبسیدها، بخشی از پروژه های واحدهای عمومی محلی را که وظایف تفویض شده از سوی دولت را انجام می دهند، در بر می گیرد.برای حصول اطمینان از اینکه کمکهای مالی در جهت اهداف پیش بینی شده مصرف شود، هیئت ممیزی مستقیماً مراکز فرمانداریها، شهرستانها، شهرها و روستاها، نواحی، تعاونیهای کشاورزی، مدارس و کمپانیهای مختلفی را که از کمکهای مالی استفاده می نمایند، مورد بررسی (ممیزی) قرار خواهد داد. ۴ـ موارد دیگرهیئت ممیزی می تواند حساب پیمانکاران و عرضه کنندگان کالا و مواد به دولت را نیز ممیزی نماید. حساب شرکت دولتی تنباکو و نمک ژاپن و شرکت دولتی تلفنی و تلگراف نیپون، مادامی که در رابطه با قراردادها و پیمانها باشد. نیز در این مقوله جای می گیرد. این امر برای حصول اطمینان از صحت قیمت قراردادهای مربوط به تأسیسات و کالاها صورت می پذیرد. اتخاذ تصمیم در مورد نتایج ممیزی پیمانکاران و شرکتهای دولتی نیز بر عهده کمیسیون

ممیزی است. د ـ روش ممیزیامر ممیزی، اساساً به دو روش انجام می شود: ممیزی متمرکز که به موجب آن هیئت ممیزی، اظهار نامه های مربوط به حسابها و اسنادی را که به وسیله هیئت های مورد بررسی به دفتر هیئت ارسال می گردد، مورد آزمایش و رسیدگی قرار می دهد و ممیزی غیر متمرکز که به موجب آن، مأمورانی را به محلی که حسابها نگهداری می شود، ارسال می نماید تا حسابها را در محل ممیزی نمایند.محتوای اسناد و مدارکی که می باید برای ممیزی متمرکز به هیئت فرستاده شود، در مقررات مربوط به بررسی و رسیدگی به حسابها مشخص شده است. در مورد حسابرسی، صورت حسابها و اسناد هزینه دولت، موارد زیر به هیئت ارائه می گردد: صورت بستانکاران، درآمدهای بودجه، اعتبارات تطبیقی مربوط به دریافت مالیات ملی، هزینه های بودجه، دریافت ها و پرداختهای نقدی، درخواست نامه های مربوط به استفاده از سرمایه خزانه، اوراق قرضه دولتی، تعهدات، اموال منقول و اموال غیر منقول. بعلاوه، بانک ژاپن نیز در برابر دریافتها و پرداختهای خزانه داری ملی و ارائه صورت حسابها و اسناد هزینه به هیئت، مسئولیت دارد . سیستمی وجود دارد که هیئت می تواند با استفاده از آن صحت ارقام حسابهای درآمد و هزینه سالانه دولت را از طریق ممیزی و مقایسه محاسبات انجام شده از سوی بانک ژاپن و دولت تعیین نماید، چرا که درآمد ها و هزینه های بودجه دولت، و کلیه جریانات نقدینگی خارج از محاسبات بودجه، نهایتاً به وسیله بانک ژاپن اجرا می شود.در رابطه با شرکتهایی که با سرمایه گذاری دولت، تأسیس شده اند، ترازنامه ماهانه، بعنوان صورتحساب آنها مورد استفاده قرار می گیرد.تعداد ممیزی هایی که در محل نگهداری حسابها، و با اعزام مأموران ممیزی به ادارات مرکزی، بخشهای منطقه ای و موضع و محل ایجاد تأسیسات، انجام می گیرد، در سالهای اخیر رشد فزاینده‌ای داشته که این امر عمدتاً به دلیل عملی و مؤثر بودن این روش در مقایسه با روش متمرکز می باشد. این روش، یعنی روش انجام بررسی در محل، به مقدار زیادی در رابطه با هیئت های دریافت کننده کمکهای مالی از دولت، انجام می گیرد. هـ ـ مراحل تشخیص ممیزی و تهیه گزارش ممیزیدر نتیجه ممیزی هایی که به صورت متمرکز و یا غیر متمرکز (در محل ثبت حسابها) انجام می‌گیرد، هیئت ممیزی، نقطه نظریات خود را در مواردی که مغایرت آنها با قانون مشخص گردیده و یا خلاف آن ثابت شده، و یا در مواردی که بهبود قوانین و مقررات، سیستم ها یا اداره امور، ضروری تشخیص داده شود، به صورت کتبی مشخص نموده و از واحدهای مورد بررسی نیز خواهد خواست تا نقطه نظریات خود را در این خصوص اعلام نمایند. تصمیمات نهایی، به وسیله هیئت و پس از دریافت جواب هیئت های مورد بررسی، اتخاذ خواهد گردید.اگر چنانچه هیئت، مواردی را مغایر با قوانین و یا نامناسب تشخیص دهد، و احتمال وقوع مجدد آن نیز وجود داشته باشد، سریعاً نقطه نظریات خود را به وزیر و یا مأمور مسئول ابلاغ نموده و حتی در چارچوب ممیزی بودجه، مأموران موظف، مأموران قراردادها، و مأموران مسئول پرداختها و غیره، با وجود آنکه مستقیماً با نقدینگی سر و کار ندارند، سزاوار بخشودگی قلمداد گردیدند. و ـ رسیدگی به شکایاتیکی دیگر از وظایف هیئت ممیزی، بررسی شکایات و حل اختلافات موجود مابین طرفهای درگیر می باشد. علاوه بر گزارش ممیزی که بر اساس اصل ۹۰ قانون اساسی آماده می گردد، گزارش دیگری با نام گزارش ممیزی اموال عمومی نیز وجود دارد که حاوی اظهاراتی در خصوص افزایش، کاهش و تراز اموال غیر منقول، و اظهاریه مربوط به ارائه اموال غیر منقول به صورت رایگان می باشد. در نتیجه گزارش ممیزی که بر اساس اصول قانون اساسی تدوین می گردد، از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.گزارش ممیزی، گزارشی است جامع از فعالیت های ممیزی انجام شده از سوی هیئت در زمینه حسابهای سال مالی جاری. مطالب گزارش شامل شرح انواع حسابهای مورد بررسی، اقدامات خواسته شده از وزرای ذیصلاح و غیره در زمینه مواردی که ضرورت اصلاح داشته و مواردی که هیئت در مورد بهبود قوانین و مقررات ، سیستمها و غیره اعلام داشته و بالاخره خلاصه ای از داوریهای انجام شده، خواهد بود. با این وجود، بخش اعظم گزارش به مواردی که با قوانین و مقررات و یا بودجه مغایرت داشته و یا نامناسب تشخیص داده شده، اختصاص می یابد.اکثر موارد مخالف قوانین و نادرست صرفاً از طریق این گزارش به اطلاع عموم رسانده می شود. «موارد نادرست» به مواردی اشاره دارد که بواسطه آنها مأموران مالی آگاهانه یا به دلیل قصور ضرر و زیانی به دولت وارد ساخته باشند، که بسیاری از آنها موارد غیر اقتصادی می باشند.در سالهای اخیر، توجه زیادی از سوی مردم نسبت به کارایی و اثر بخشی عمومی معطوف گشته است. موقعیت هایی که در آنها امور اداری، غیر مؤثر شناخته شده، همواره به دلیل نقض قوانین، مقررات و سیستم ها و یا غیر قانونی یا نامناسب بودن نحوه اجرا، نمی باشد.این موارد بخصوص معضلاتی را در بر می گیرد که حل آنها به تصمیمات سیاسی ارتباط دارد. با توجه به این امور، قراردادن دستاوردهای ممیزی در زمینه پیشرفت برنامه ها، رئوس درآمدها و هزینه ها و غیره، در دید افکار عمومی و ارائه آن به دیت، از اهمیت به سزایی برخوردار است. ۳-۱۰-۴) خصوصیات ممیزی در ژاپنممیزی حسابهای نهایی ناظر بر درآمدها و هزینه ها، از سوی هیئت ممیزی، با در اختیار داشتن مأمورانی که هر ماهه اسناد هزینه و اظهاریه هایی در خصوص حسابها را به هیئت تقدیم می دارند، انجام می گیرد. در رابطه با درآمدها، اسناد و اظهاریه های فوق الذکر، پس از اتخاذ تصمیم در مورد جمع آوری درآمدها، و در رابطه با هزینه ها، پس از تسلیم چک به وسیله مأمور پرداخت به بانک ژاپن ارائه می گردد. از اینرو، ممیزی هیئت در مورد هزینه ها یک ممیزی پیش از عمل (ممیزی پیش از پرداخت) نبوده و پس از درآمدها، ممیزی در مرحله ای که در زمینه جمع آوری درآمد اتخاذ تصمیم می شود، انجام می گیرد، و این مسئله ارتباطی با اینکه پول نقد دریافت شده باشد یا نشده باشد، ندارد . از اینرو، ممیزی درآمدها را می توان ممیزی پیش از عمل قلمداد نمود.در رابطه با پرداختها، مواردی نیز وجود دارد که هیئت، امر ممیزی را بلافاصله پس از انعقاد قرارداد و یا انجام امور اداری مربوطه به انجام می رساند. هیئت، مسئولیت ممیزی بستانکاریها و بدهکاریهای دولت را نیز بر عهده دارد. از این نظر می توان این امر را ممیزی پیش از عمل قلمداد نمود. با این وجود، ممیزیها همواره پس از انجام برخی از معاملات صورت می گیرد. در حقیقت، ممیزیهای هیئت را می توان ممیزی پس از عمل نامید. ۳-۱۰-۵) هدف و روشهای ممیزیالف ـ مطابقت با قوانین و مقرراتگزارش هیئت، بر اینکه آیا مواردی خلاف قوانین و مقررات یا بودجه وجود داشته یا اینکه موارد نادرستی مشاهده نشده یا نه، تأکید دارد.ب ـ اقتصادبدون توجه به اینکه تا چه حد حسابرسی منطبق بر بودجه و قوانین و مقررات انجام گرفته، ممکن است نحوه اعمال مدیریت از نظر اقتصادی نادرست باشد، این احتمال نیز وجود دارد که اقلام خریداری شده بسیار گرانتر از قیمت بازار باشد، و حتی اگر اقلام فوق به نرخ بازار هم خریداری شده باشند باز هم ممکن است برای استفاده های ضروری نامناسب و بیهوده باشند. برخی از کشورها این موارد را از جمله اختیارات واحدهای اجرایی و خارج از وظیفه ممیزی می دانند. با این وجود، در ژاپن، بررسی عوامل اقتصادی، از قدیم الایام یکی از موضوعات مورد بررسی هیئت ممیزی بوده است.ج ـ کارایی اداری یا اثر بخشی برنامهاخیراً، علاوه بر ممیزی تطبیقی و اقتصادی در مورد درآمدها و هزینه ها، و همچنین در مورد کارایی اداری و اثر بخشی نحوه عملکرد دولت نیز بررسیهایی انجام می گیرد. یکی از ویژگیهای این نوع بررسی آن است که صرفاً به ممیزی درآمد ها و هزینه ها و به صورت مجرد محدود نشده و کار دولت را بعنوان یک برنامه نیز مورد مطالعه قرار گرفته، و حسابرسی معاملات انجام شده را نیز بشکلی جامع، در بر می گیرد.اخیراً، این نوع ممیزی پیشرفت نموده و دامنه آن از حسابرسی مالی به حسابرسی مدیریتی نیز کشانده شده، همچنین تجزیه و

تحلیل هزینه سود و تجزیه و تحلیل اثر بخشی قیمتها نیز توسعه یافته است. ۳-۱۰-۶) ارتباط با ممیز نهایی بررسیهای) داخلیبسیاری از واحدهایی که در معرض ممیزی از سوی هیئت می باشند، دارای واحدهای ممیزی داخلی به اندازه و اشکال مختلف، نظیر دفتر، بخش یا قسمت ممیزی نیز می باشند. اغلب، این واحدها، پیش از انجام ممیزی قبل از عمل در مورد مفاد حسابها و اسناد هزینه و ارائه آن به هیئت، در صورت ضرورت، ممیزی اداری یا مدیریتی مربوطه را به انجام می رسانند. در کابینه، دفتر بازرسی اداری مدیریت اداری، وابسته به دفتر نخست وزیر، امور سازمانهای اداری مربوطه و شرکتهای دولتی را بر عهده داشته، و بر اساس قانون تأسیس سازمان اداری، نحوه عملکرد واحدهایی را که از کمکهای دولت استفاده می نمایند، مورد رسیدگی قرار می دهد. بازرسان بودجه، در دفتر بودجه وزارت دارایی، همانطور که در اصل ۴۶ قانون اساسی مشخص گردیده، بررسی هایی در مورد اجرای بودجه در سازمانهای اداری به انجام می رسانند. واحد پرسنلی نیز بر اساس اصل ۶۹ قانون خدمات عمومی ملی، گزارشات مربوط حقوق و دستمزد در وزارتخانه ها و سازمانها را جهت حصول اطمینان از قانونی بودن و دستمزد مستخدمین دولت ارائه می نماید.ارتباط بین هیئت ممیزی و بازرسیهای فوق الذکر، یعنی ممیزی داخلی، بازرسی اداری، بازرسی در نحوه اجرای بودجه و بررسی دستمزدها، مدت مدیدی است که از موضوعات مورد بحث می باشد. بازرسی اداری که از سوی سازمان مدیریت اداری اعمال می گردد، فعالیت های عمومی دولت را مد نظر داشته و می توان آنرا مسئله ای جدای از ممیزی «حسابداری» که توسط هیئت انجام می‌گیرد، قلمداد نمود. ولی همانطور که در بالا توضیح داده شد، هیئت فعالیت خود را به کارایی امور اداری و اثر بخشی پروژه ها نیز توسعه داده، و از این رو، ممکن است برخوردها و تداخلاتی مشاهده گردد.از نظر تئوری، ممیزی هیئت مستقل از کابینه انجام می گیرد و مادامیکه این امر با ضرورتهای قانونی تطابق داشته باشد، هیئت می تواند هر گونه ممیزی را به طور مستقل به انجام رساند. با این وجود، ارائه گزارش ممیزی از سوی هیئت به کابینه، در طی نه ماه پس از پایان سال مالی، یک امر متداول و ثابت گشته است، بنابراین، روش عاقلانه آن است که هیئت نتایج ممیزی داخلی، بازرسی اداری و بررسی دستمزدهارا نیز در ممیزی خود بکار گیرد. این استراتژی، دستیابی به ممیزی کارآ را تسهیل نموده و تأخیر در امور واحدهای مورد بررسی را که از تداخل و تشابه ممیزی و بازرسی حاصل می گردد، جلوگیری خواهد نمود.در حال حاضر، هیئت ممیزی از هر یک از واحدها، گزارش مربوط به ممیزی داخلی آنها را دریافت می دارد. در حالت ممیزی غیر متمرکز، هیئت اثر بخشی سیستم ممیزی داخلی را بررسی نموده و دامنه و درجه ممیزی را نیز تعیین می کند. (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، ۱۳۸۲، ۳۰۰ ـ ۲۵۸) ۳-۱۱) بررسی نظام نظارت و ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی در مالزیکی از کشورهایی که در سالهای اخیر توانسته است مسیر توسعه را با موفقیت طی نموده و به سطوح بالایی از توسعه یافتگی دست یابد مالزی می باشد. این کشور در حدود سه دهه گذشته به عنوان یکی از کشورهای توسعه نیافته ای بود که در سطح پایینی از توسعه قرار داشت اما امروزه به دلیل اتخاذ سیاست های کارآمد توسط دولت این کشور توانسته است به سطح مطلوبی از توسعه یافتگی دست یابد طوری که به عنوان الگوی توسعه برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه جهان مطرح شده است.به دلیل ساختار سیاسی و حاکمیتی و اقتصادی مالزی نقش دولت به عنوان عامل موثر در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و اعتقادی مردم در تجربه تاریخی و توسعه این کشور، به وضوح قابل مشاهده می باشد طوری که در بسیاری عرصه ها دولت (حاکمیت) در این کشور به عنوان هدایتگر جامعه به سمت هدف مطلوب تلقی می شود (به عنوان مثال به دلیل پایه های اعتقادی که دولت بر مبنای آنها استوار شده است دولت نماینده دینی مردم نیز شناخته می شود و هدایتگر دینی نیز تلقی می شود.نقش موثر دولت در توسعه با بررسی مسیر توسعه این کشور به وضوح قابل مشاهده می باشد این نقش در مراحل اولیه توسعه مستقیم و به صورت مداخله در فعالیت های اقتصادی و در مراحل بالایی توسعه به صورت تسریع کننده مشارکت بخش خصوصی در فعالیت های اقتصادی بوده است. تغییر کارآمد نقش دولت از بازیگر مستقیم در عرصه تولیدی (به عنوان تولید کننده) به تسریع کننده فعالیت های اقتصادی و دستیابی به توسعه ای مطلوب جز با برنامه ریزی هدفمند دولت، و توجه شایسته به فرایند برنامه ریزی در این کشور قابل تحقق نبوده است. از طرفی دیگر انجام برنامه ریزی کارآمد جز با اطلاع از نتایج و اثرات برنامه ریزی ها و سیاست های گذشته قابل تحقق نمی باشد بر این اساس می توان گفت یکی از مهمترین دلایل تحقق توسعه در این کشور نقش کارآمد دولت از یک سو و توجه دولت به اثرات سیاست ها برنامه ها و عملکرد خود و انجام ارزیابی اثربخش از عملکرد خود بوده است. توجه دولت به عملکرد خود با توجه به بهر مندی این کشور از منابع فراوان طبیعی و قابلیت استفاده دولت از این منابع و لذا عدم نیاز مالیات های مردم باالتبع پاسخگویی به آنها و از طرفی دیگر قابلیت تبدیل شدن دولت به منبع توزیع رانت در جامعه به دلیل این بهره مندی در این کشور بسیار حائز اهمیت بوده و این امر نشان دهنده داشتن رویکرد آینده نگری به توسعه توسط دولتمردان این کشور بوده است. این در حالی است که بسیاری از کشورهای صاحب منابع طبیعی، دولت دارای این نگاه کارآمد نمی باشند. نظام برنامه ریزی مالزی با استفاده از ارزیابی موثر عملکرد دولت در این کشور و توجه شایسته به نتایج آن و همچنین جایگاه مناسب این سیستم در نظام تصمیم گیری و اجرایی این کشور امروزه توانسته است زمینه های اتخاذ تصمیمات صحیح و مطلوب توسط دولت را ایجاد نموده و دولت را در اتخاذ سیاست های جدید موفق یاری رساند.اما قبل از آنکه به بررسی ویژگی ها و اهداف ارزیابی غلطان که در این کشور صورت می گیرد بپردازیم بهتر است مروری بر نحوه ارزیابی گذشته این کشور داشته باشیم.ارزیابی گذشته مالزی شباهت بسیاری با ارزیابی‌ای دارد که امروز در ایران صورت می گیرد به این صورت که سازمان هایی در این کشور مسئول نظارت بر عملیات مالی و حسابداری دستگاه های دولتی هستند و رویکرد غالب آنها دقت در صحت عملیات مالی برنامه ها بوده است نتایج این نظارت ها در صورت مشاهده تخلف قانونی، پیگیری قانونی و قضایی برای دستگاه اجرایی و مدیران این دستگاه ها را به دنبال داشت علاوه بر این نظارت وزاتخانه ها به طوری سالانه ملزم به ارزیابی هر یک از فعالیت هایشان بودند و بر این اساس شاخص هایی که خود (وزارتخانه ها) تعریف می‌نمودند اقدام به انجام ارزیابی و ارائه گزارش بر مبنای آن می نمودند کارکرد اصلی این گزارش ها اغلب به صورت تشریفاتی بوده و کمتر برای برنامه ریزی های آتی از آنها استفاده می شد.اکا هم اکنون ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی یکی از ارکان مهم نظام برنامه ریزی مالزی می باشد، نحوه ارزیابی در این کشور امروزه به صورت ارزیابی غلطان صورت می گیرد که در ذیل به بررسی آن می‌پردازیم.با بررسی میزان کارآیی ارزیابی مذکور خزانه داری مالزی برنامه ریزی جدیدی در حوزه ارزیابی عملکرد انجام داد و با فرض سطحی بودن ارزیابی های گذشته خزانه داری ادارات و دستگاه های دولتی را ملزم به تهیه چرخه ارزیابی برنامه نمود به نحوی که هر فعالیت در ساختار بودجه‌ای خود حداقل یکبار در طول دوره زمانی پنج ساله مورد ارزیابی قرار بگیرد. این نوع ارزیابی علاوه بر مالزی در کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) اجرا می شود که بر اساس آن هر اداره در این کشورها ظرف یک دوره ۳ الی ۵ ساله تمامی فعالیت هایشان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.چرخه ارزیابی های برنامه ای در این کشور به دلایل زیر انتخاب شده است:۱- ارزیابی ها پر هزینه هستند و تلاش، زمان و پول را مصرف می کنند لذا بررسی های سالیانه تمامی برنامه ها و

فعالیت ها یک کار تجملی است که از عهده هیچ یک از ادارات بر نمی آید.۲- ارزیابی ها نیازمند کارشناسی حرفه ای و منابع متمرکزی است که می تواند در ارزیابی تمام برنامه ها و فعالیت ها در یک یا چند سال پراکنده گردد.۳- بررسی های سالیانه تمامی برنامه به ناچار عملیات اجرایی برنامه ها را از هم خواهد گسست.۴- یافته های ارزیابی که در زمان طولانی تری به دست می آید پر معناتر از یافته های ارزیابی است که در بررسی های سالیانه به دست می آید این امر از نظر هزینه اثربخش نیست. زیرا در برنامه ها غالبا سال های زیادی طول می کشد تا منافع ملموس و قابل اندازه گیری آنها مشخص گردد.لذا چرخه ارزیابی های برنامه، فعالیت ها یا عناصر آنها را مکلف می سازد که در یک جدول زمانی غلطان، ارزیابی ها اولویت بندی شوند. برنامه غلطان پنج ساله مشخص می سازد که کدام یک از فعالیت ها در هر سال از برنامه پنج ساله مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. ۳-۱۱-۱) چرا برنامه ارزیابی تهیه می گردد:طرح‌ریزی یک ارزیابی جامع و هماهنگ زیر مجموعه مهمی از وظایف مدیریت و جز وظیفه مدیریت ارشد است. بدون وجود طرح‌ریزی مناسب جدول زمانی ارزیابی ها این خطر وجود دارد که:ارزیابی ها دارای جهت گیری (اریب) خواهند شد به سوی:ـ برنامه ریزی‌هایی که ارزیابی آنها آسان است.ـ پروژه های مورد نظرـ برنامه‌هایی که مدیران مربوط شان دارای منافع شدیدی در ارزیابی آنها هستند.ـ برنامه‌هایی که وزرا می خواهند منافع بیشتری را به دست آورند.ـ برنامه‌های دارای عملکرد خوبـ برنامه‌هایی که دارای گروه های ذینفع هستند وـ برخی برنامه‌هایی که در صورت ارزیابی بیش از حد انتظار ارزیابی خواهند شد.ارزیابی بیش از حد یک برنامه نه تنها اسراف کاری است بلکه عملیات برنامه را در جهت زیان به کارآیی و اثربخشی برنامه را از هم پراکنده می سازد.طرح های ارزیابی برنامه مالزی:به جهت عملیاتی کردن چرخه پنج ساله ارزیابی های برنامه خزانه داری، هر وزاتخانه را ملزم به تهیه یک طرح غلطان ارزیابی های برنامه ای که برای یک مدت پنج ساله می شود و یک طرح سالانه ارزیابی ها که در طول پنج ساله اول به اجرا در می آید می سازد. این طرح ها به عنوان قسمتی از بودجه تنظیمی تقدیم خواهند شد. این طرح ها همچنین در تعهدات مربوط به برنامه قرار می گیرند.برای طرح غلطان ارزیابی پنج ساله اساسا وزارتخانه می باید فهرست فعالیت هایی که باید با موضوعات عمده با هم مورد ارزیابی قرار بگیرند و نیز عوامل پیش برنده ارزیابی فعالیت ها و متدلوژی آنها را تهیه نماید.نکته قابل توجه این جاست که مدیریت ارشد مسئولت بزرگی در قبال برنامه ها دارد، و ممکن است مجبور به برقراری یک توازن عملی بین هدف جامعیت در برنامه و قیود ناشی از محدودیت منابع باشد. خزانه داری ممکن نیست زمینه تخصیص اضافی را برای ارزیابی ها فراهم سازد لذا منابع مورد نیاز ضرورتا باید از درون بودجه موجود تامین شود. ۳-۱۱-۲) طرح ارزیابی سالانه:پس از تهیه یک طرح غلطان یک طرح تفصیلی سالانه برای سال برنامه صورت می گیرد که این طرح مرحله ای انتقالی از برنامه غلطان پنج ساله می باشد که در آن جزئیات مربوط به هر فعالیت یا عناصر (اجزای) برنامه که در سال اول طرح مورد ارزیابی قرار می گیرد آورده می شود که عبارتند از:ـ نام فعالیت یا اجزای آن که باید در آن سال مورد ارزیابی قرار گیرد.ـ تاریخ پیشنهادی زمانی که جدول برنامه ارزیابی شروع و خاتمه می یابد. این زمانبندیها بر این اساس صورت می‌گیرد که مشخص گردد مدیریت‌های ارشد هر دستگاه که تصمیم گیرنده هستند به یافته های ارزیابی چه موقع نیاز دارند.علاوه بر آن یک دستگاه اجرایی باید عواملی که باعث پیش بردن تمامیت عناصر یک برنامه خاص در سال اول می شود را ذکر نماید که چرا عناصر برنامه دارای اولویت نسبت به باقیمانده عناصر در ساختار بودجه ای هستند. همچنین باید مشخص نماید که چگونه می خواهد از یافته های ارزیابی استفاده نماید و حتی الامکان هدف ارزیابی باید در تصمیمات تنظیم گردد که می توانند در چشم انداز آینده اجرای عناصر برنامه به عنوان نتیجه ارزیابی در نظر گرفته شود.علاوه بر این استفاده کنندگان عمده ارزیابی نیز باید مشخص شوند، اجزایی که باید از یافته های ارزیابی استفاده کنند باید جهت کارا نمودن سیستم ارزیابی مشخص باشند برای مثال اگر استفاده کننده هیات دولت باشد ارزیابی باید با دقت بیشتری نسبت به زمانی که نتایج ارزیابی برای استفاده مدیران داخلی است انجام گیرد.اینکه نتایج ارزیابی به چه کسانی ارائه خواهد شد و نحوه اثرگذاری آن چگونه می باشد یکی از مهمترین مباحثی است که در طرح ارزیابی سالانه و غلطان مورد توجه قرار می گیرد.دستگاه های اجرایی باید برآوردی از میزان بودجه ای که باید برای ارزیابی ها در سال اول برنامه کنار گذاشته شود را تهیه نمایند. ۳-۱۱-۳) مراحل و فرایند ارزیابی:هدف های ارزیابی: تعیین هدف کلی ارزیابی در نظام ارزیابی این کشور به عنوان اولین مرحله ای است که در تدوین ارزیابی، مورد نظر می باشد که با رویکرد ایجاد اطلاعات معنی دار برای مدیریت و سایر تصمیم گیران مثل هیات دولت و خزانه داری صورت می گیرد. این اطلاعات آنها را در تعیین چشم اندازهای آتی و عمق عملیات مربوط به فعالیت ها یا اجزا و برنامه های مورد نظر و به کارگیری منابع ناشی از هر تغییر پیشنهادی کمک خواهد نمود. ارزیابی‌ای موفق است که بتواند هدف‌های کلی تعیین شده را محقق سازد. ایجاد اطلاعاتی که مدیریت را در این زمینه ها آگاهی ندهد، در واقع اتلاف منابع ارزیابی محسوب می شود. اگر یک ارزیابی نیازهای تصمیم گیران را تامین نکند ممکن است از طرف تصمیم گیرندگان نادیده گرفته شود و این یک شکست است.در این مرحله به جز تهیه فهرست هدف ها باید آنچه را که برای انجام ارزیابی انگیزه ایجاد نماید و نیز آن مفاهیمی که از یافته های ارزیابی ناشی خواهد شد مشخص و مستند نماید. یعنی به جز هدف ها باید مشخص شود که ۱- عامل انجام ارزیابی چیست آیا گزارش های بازرسی یا گزارش های ویژه رسانه ها یا شکایت های مردمی عامل آن می باشد ۲- دلایل قطعی و ضمنی ارزیابی چیست۳- چه قسمتی از مراحل برنامه باید مورد ارزیابی قرار می گیرد. ۴- موضوعات مهمی که باید مورد ارزیابی قرار گیرند کدامند و اهمیت نسبی آنها در ایجاد نتایج سیاسی بهبود عملیات و هزینه چیست ۵- نتایج اتخاذ شده ناشی از ارزیابی چه تصمیماتی خواهند بود و توسط چه کسانی اتخاذ خواهد شد. استفاده کنندگان مورد انتظار نتایج ارزیابی چه کسانی خواهند بود.مرحله دوم ارزیابی در این کشور فهمیدن عنصر برنامه و منطق آن می باشد. به عبارت دیگر جهت انجام ارزیابی مشخصات یا عناصر برنامه ای که باید مورد ارزیابی قرار گیرد باید مشخص گردد. این شناخت کافی از اطلاعاتی که در موافقتنامه برنامه ای ثبت شده استخراج شده و گاهی نیز به دلیل ناکافی یا نا کارآمد بودن آن اطلاعات از بررسی های جدید و شناخت کارآمد صورت می گیرد این مرحله با هدف ۱- استخراج تضادهای اجرای برنامه با مصوب ۲- استخراج بعضی از موضوعات مربوط به کارآیی و اثر بخشی که برای انجام ارزیابی مفید نیستند. ۳- استخراج اهداف، مشکلات و نیازها که باید با واژه های قابل سنجش مشخص شوند تا مبنای اثربخشی برنامه در تحقق اهداف و حل مشکلات و برآورد نیازهایش باشد. ۴- فهمیدن فرایندهایی که برنامه برای نیل به اهدافش آن را اجرا می کند ۵- استخراج چگونگی ارتباط منطقی این فرایندها با یکدیگر و این که آیا بین فرایندهای قبلی و فرایندهای موفق یک رابطه علی وجود دارد یا آیا بعضی از فرایندها یا فعلیت ها با اهدف هماهنگی دارند؟ ۶- شناسایی شاخص های عملیاتی که بتوان میزان تحقق ستاده‌ها و نتایج را اندازه گیری نمایند، صورت می گیرد.مرحله سوم ارزیابی مشخص نمودن راه های جایگزین برای ارائه برنامه می باشد به عبارتی دیگر تعیین راهبردهای جانشین برای تامین هدف های عناصر برنامه اختصاص به پیشنهادهای جدید در زمینه سیاستها و خط مشی های مربوطه می باشد. این در حالی است که قبلا (در برنامه ریزی) باید تجزیه و تحلیل راه های جانشین ارائه برنامه برای نیل

به اهداف را شامل شده باشد منطق راهبرد منتخب نیز باید در تجزیه و تحلیل مسائل و نیازها در بخشی که نمایانگر توافق برنامه ای است مشخص شده باشد.مشخص نمودن راه های جایگزین برای ارائه برنامه با استفاده از:۱ـ مسائل یا نیازهای مشخص شده در توافق برنامه ای که عناصر برنامه ای تعیین آنها ایجاد شده اند.۲ـ روش هایی که توسط سایر موسسات محلی و خارجی برای حل مسائل مشابه برآورد نیازهای مشابه به کار گرفته شده اند.۳ـ مطالب و سایر نشریات تخصصی دیگر که در ارائه خدماتی خاص گزینه‌هایی را پیشنهاد می‌کنند.۴ـ عقاید عمومی و حرفه ای در مورد گزینه‌ها۵ـ پیشنهادات ارائه شده توسط رسانه ها۶ـ نقطه نظرات برنامه و نقطه نظرات به دست آمده از کارکنان طی جلسات طوفان مغزی صورت می گیرد.گام چهارم در نظام ارزیابی عملکرد مالزی شناسایی موضوعات و محدودیت های ارزیابی می باشد از آنجا که منابعی که به امر ارزیابی اختصاص می یابند محدود می باشند لذا در این گام جنبه های کلیدی برنامه که نیازمند بررسی است مورد شناسایی قرار می گیرد. شناسایی موضوعات مورد ارزیابی همان طور که ذکر شد به وسیله:الف) تصمیم گیری پیرامون اهداف ارزیابی ب) شناخت ماهیت برنامه ج) تجزیه و تحلیل منطق برنامه صورت می گیرد. د) ارزیابی گزینه های مختلف ارائه خدمات هـ) تبدیل موضوعات عمومی به موضوعات خاص در ارزیابی و) شناسایی موضوعات بحث برانگیز صورت می‌گرفت اما محدودیت‌های ارزیابی با محورهایی چون ۱) زمان لازم برای ارزیابی ۲) هزینه لازم برای ارزیابی ۳) در دسترس بودن متخصصان ۴) اعتبار نتایج ارزیابی و میزان توافق در نتایج به دست آمده ۵) محدودیت های محیط سیاسی، اجتماعی و بوروکراتیک در نظر گرفته می شود.گام پنجم در فرایند ارزیابی این کشور تقویم روش های ممکن ارزیابی می باشد. به عبارتی دیگر در این مرحله تصمیم گرفته می شود که چگونه به سوالات ارزیابی که در داخل محدودیت هایی همچون زمان، تلاش، هزینه، کارشناسی فنی و اعتبار پاسخ داده می شود. تعیین یک روش مناسب و صحیح ارزیابی با دقت در موارد ذیل صورت می گیرد:۱– چه کسانی از نتایج ارزیابی و به چه منظور استفاده خواهند نمود.۲– اگر عناصر برنامه قبلاـ مورد ارزیابی قرار گرفته اند چه نوع روش ارزیابی به کار گرفته شده است.۳– چه نوع ارزیابی برنامه مشابهی در این بخش یا سایر بخش ها به کار گرفته شده است.۴– مشخص نمودن ماهیت اطلاعات مورد نیاز شاخص های عملکرد که در اندازه گیری کارایی اثرات برنامه ایجاد شده اند.۵– کدامیک از روش های متفاوت ارزیابی به ما این اجازه را می دهد که مستقیما نتایج اجرایی برنامه را اندازه گیری کنیم تا نتایج و تغییراتی که به خاطر عوامل خارجی به وجود آمده اند را مشخص نماییم.۶– مشکلات مربوط و هزینه جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، در این جا انتخاب طرح های ارزیابی بستگی به نوع اطلاعات و پیچیدگی تحقیقات مورد نیاز دارد.مرحله ششم فرایند ارزیابی این کشور سازماندهی لازم برای ارزیابی می باشد. در این مرحله گروه راهبری که برای انجام ارزیابی باید تدارک دیده شوند، مشخص می‌شود به عبارت دیگر در این مرحله یک گروه راهبری برای آگاهی هدایت و کنترل گروه ارزیابی، همزمان با پیشرفت ارزیابی در ادوار تشکیل می شود این گروه متشکل از اعضا ذیل می باشد.ـ مدیران اجزا اصلی برنامهـ مدیرانی از دیگر بخش های دستگاه های اجرایی که تحت تاثیر عملکرد واقع می شود.ـ اعضایی از دیگر موسسات مرکزی مربوطه.ـ در شرایط خاص، ممکن است مناسب باشد اعضایی از دانشگاه ها و سازمان های NGO و بخش خصوصی همکاری داشته باشند.این کمیته عهده دار موارد ذیل می باشد:ـ تصویب روابط مرجعـ تصمیم گیری بری انتخاب روش ارزیابیـ اطمینان از این که روش ارزیابی به طور صحیح پیگیری می شود.ـ طرح روش هایی برای نظارت بر پیشرفت مطالعهـ اطمینان از شفافیت و بی طرفی مطالعه بر پایه روابط مرجع مطالعهپس از این مرحله گزارش مقدماتی ارزیابی با توجه به مراحل قبلی نوشته شود.و بالاخره گام نهایی ارزیابی در این کشور انجام و ارزیابی نهایی و گزارش یافته های آن می باشد. هنگامی که گزارش ارزیابی مقدماتی در مرحله قبل تکمیل گردید و کمیته راهبری با مدیریت عالی پیشنهادهای ارائه شده را تایید نمود مطالعات لازم و پیشروی برای پاسخ به سوالات ارزیابی صورت می‌گیرد.۱۲–۳((AnthonyXavier–۱۹۹۵) نتیجه گیری:توجه به عملکرد دولت و ضرورت انجام ارزیابی کارآمد آن به دلیل پیچیدگی فعالیت های اقتصادی و در نتیجه پیچیدگی و تاثیر مهم نقش دولت به عنوان تسهیل کننده فعالیت های اقتصادی، و نیز تحولات اقتصاد جهانی و به هم پیوستگی اقتصادهای جهان، یکی از مهم ترین اموری است که دولت‌ها باید در اولویت خود قرار داده و به سمت طراحی یک الگوی مطلوب و تمهید لوازم نهادی و قانونی لازم جهت اثربخشی آن حرکت نمایند.در این راستا توجه به اجزا و بخش های مختلف دستگاه های اجرایی زیرمجموعه دولت و ارزیابی صحیح آنها برای دستیابی به یک ارزیابی کارآمد از عملکرد این دستگاه ها ضروری به نظر می رسد. از سوی دیگر دستگاه های اجرایی به دلیل داشتن مسئولیت خطیر نحوه طی مسیر توسعه در هر کشور، علاوه بر ارزیابی در سطح سازمانی بایستی از دید ملی و بین المللی نیز مورد ارزیابی قرار گیرند.بررسی الگوهای مرسوم و علمی برای ارزیابی عملکرد دستگاه ها در جهان و نیز تجربه ارزیابی دولت و دستگاه های دولتی در دو کشور ژاپن و مالزی بیانگر ضرورت توجه به نحوه عملکرد و کارآمدی و اثربخشی این عملکرد و توجه به اثرات عملکرد، در مورد دستگاه های دولتی می باشد.علاوه بر ضرورت توجه به ارزیابی مطلوب عملکرد دستگاه های اجرایی، توجه به نظامی که در قالب آن هم ارزیابی به صورت مطلوب انجام گرفته و هم نتایج حاصل از ارزیابی به صورت مطلوب و در قالب یک ساز و کار مناسب، تاثیرگذار باشد یکی از مهم ترین ضرورت های اثربخشی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی می باشد. نظام مذکور بایستی در برگیرنده ترتیبات نهادی و قانونی لازم برای انجام بهینه ارزیابی و اثربخشی ارزیابی صورت گرفته باشد.همچنین این نظام باید دارای جایگاه مناسبی در داخل نظام بزرگ تری به نام نظام برنامه ریزی و اجرایی یک کشور باشد. تجربه دو کشور ژاپن و مالزی نشان می دهد که توجه به جایگاه مناسب این خرده نظام یکی از مهم ترین دلایل موفقیت ارزیابی عملکرد و اثربخشی آن در نظام برنامه ریزی و اجرایی این کشورها بوده است.

منابع و مأخذ فارسی:

۱– اسمیت آدام، ثروت ملل، سیروس ابراهیم زاده، ۱۳۶۷۲– افتخاری، حمید، ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، چالشها و چشم اندازهای و راهبردها، مجموعه مقالات همایش چالشها و چشم اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۱۳– امیری، شهناز، بررسی وظایف دولت در زمینه اعمال حاکمیت و تصدی و شفاف سازی محدوده آن در قوانین بودجه و قانون محاسبات عمومی کشور و قانون برنامه سوم توسعه، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه بودجه، ۱۳۸۱۴– ایکاف راسل، برنامه ریزی تعاملی، مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان، سهراب خلیلی شورینی، نشر ماد، ۱۳۷۹۵– بازیار، منوچهر،بودجه ریزی در ایران(مسائل و چالشها)نقش سازمان ومدیریت دولت ، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۶– بهشتی، محمد باقر"، تاثیر ارزیابی برنامه های گذشته در تدوین برنامه های آینده ایران، "مجموعه مقالات همایش پنجاه سال برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۷– توفیق، فیروز،بودجه ریزی در ایران(مسائل و چالشها) امکان سنجی تهیه بودجه اقتصادی ، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۸– حجازی نصرا...، دخالت دولت در اقتصاد و منازعه اجتماعی در ایران ۱۳۲۰–۱۳۵۷، پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران ۱۳۷۵.۹– حجازی، نصرا...، تحول

ماهیت اجتماعی دولت ایران (۱۳۵۷-۱۳۷۶) بررسی رابطه دولت و جامعه، پایان‌نامه دکترای علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۰۱۰- جهاد دانشگاهی تهران"، ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان تهران، "مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد، ۱۳۸۱۱۱- جهاد دانشگاهی تهران"، مهندسی مجدد، مدل تعالی بهبود عملکرد و افزایش بهره وری سازمانها، "مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد، ۱۳۸۱۱۲- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، طراحی نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، ۱۳۸۱۱۳- دفتر مطالعات برنامه و بودجه، وظایف و تکالیف دولت و دستگاه های اجرایی بر اساس قانون برنامه سوم توسعه، ۱۳۷۹۱۴- دفتر مطالعات برنامه و بودجه، جداول شاخصهای ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی در قانون برنامه سوم توسعه، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۰۱۵- رازانی، عبدالمحمد، الگوهای بین المللی ارزیابی عملکرد، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت عملکرد، جهاد دانشگاهی تهران، ۱۳۸۱۱۶- راغفر، حسین، دولت، فساد و فرصت های اجتماعی، تهران، نقش و نگار، ۱۳۸۲۱۷-

رنانی، محسن، بازار یا نا بازار؟، سازمان برنامه و بودجه، تهران، ۱۳۷۶۱۸- رنانی، محسن، پویش های درونی درترکیب دولت و بازار (نظریه و تجزیه)، مجموعه مقالات همایش پنجاه ساله برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۱۹-

سازمان برنامه و بودجه، قانون برنامه اول توسعه اقتصادی ـ اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی ـ اجتماعی و انتشارات،۲۰- سازمان برنامه و بودجه، قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی ـ اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی ـ اجتماعی و انتشارات،۲۱- سازمان برنامه و بودجه، قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی ـ اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز مدارک اقتصادی ـ اجتماعی و انتشارات،"۲۲- سازمان برنامه و بودجه، مجموعه قوانین برنامه و بودجه کشور، ویرایش سوم ۱۳۷۸۲۳- سازمان برنامه و بودجه، معاونت امور اقتصادی دفتر هماهنگی امور بنگاه‌های اقتصادی، بررسی استانداردها و شاخص‌های مالی- عملیاتی جهت ارزیابی شرکت‌های دولتی، آذر ۱۳۶۹.۲۴- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی، نظارت بر فعالیت شرکت‌های دولتی، فرم‌های ۱۳ گانه ارزیابی، آبان ۱۳۸۱.۲۵- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی، دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی، عملکرد شرکت‌های دولتی، برنامه‌های خصوصی‌سازی، مهندسی مجدد شرکت‌های دولتی، توسعه بخش خصوصی و چشم‌انداز آینده بخش شرکت‌های دولتی(فعالیت‌های تهیه و تدوین برنامه چهارم توسعه کشور، خرداد ۱۳۸۲.۲۶- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، معاونت امور اقتصادی و هماهنگی دفتر هماهنگی امور شرکت‌ها و خصوصی‌سازی، نظارت بر فعالیت شرکت‌های دولتی، فرم‌های ۱۳ گانه ارزیابی، آبان ۱۳۸۱۲۷- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۱ ونظارت بر عملکرد سه ساله اول برنامه سوم توسعه، مهر ۱۳۸۲۲۸- ستوده، محمد رضا، بررسی سیر تحول و قوانین و مقررات حاکم بر فرایند بودجه ریزی در ایران، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۱۲۹- شبیری نژاد، علی اکبر، بودجه گام نخست در برنامه ریزی، مجموعه مقالات همایش پنجاه سال برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۳۰- صادقی تهرانی، علی، اندیشه توسعه و برنامه ریزی در ایران، مجموعه مقالات همایش پنجاه سال برنامه ریزی توسعه در ایران، مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، ۱۳۷۸۳۱- صالح خو، قاسم، شبیری نژاد، علی اکبر ، بودجه ریزی در ایران(مسائل و چالشها) توصیه های سازمانهای بین المللی در باب شفافیت بودجه ، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۳۲- طبرسا، غلامعلی، بررسی الگوهای مطلوب ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، خرداد ۱۳۸۱۳۳-

طبرسا، غلامعلی، رویکرد نوین شاخص سازی در فرایند ارزیابی عملکرد دستگاههای دولتی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۱۳۴- گیریفین، کیت، راهبردهای توسعه اقتصادی، نشر نی، ۱۳۷۶.۳۵- عامری، فصیل، نحوه تهیه و تدوین بودجه برخی از کشورها، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۱۳۶- علیرضایی، محمد رضا، روشهای نوین ارزیابی عملکرد، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۱۳۷- قدیری اصلی، باقر، سیر اندیشه های اقتصادی، تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۷۹۳۸- محسنی، عباس، متن پیاده شده مصاحبه پیرامون کاستی‌های نظام نظارت و ارزیابی بر عملکرد تخصیص منابع و اعتبارات بودجه‌ای دولت، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۳۹- محسنی، عباس،اصلانی، رشید، بودجه ریزی در ایران(مسائل و چالشها) مسئولیتهای محاسباتی و نظارتهای مالی و عملیاتی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۲۴۰- مرکز آمار ایران، ارائه و بررسی اطلاعات مورد نیاز و شاخص‌های ارزیابی برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۲-۱۳۶۸، گزارش شماره ۱ و ۲، خرداد ۱۳۷۰.۴۱- مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه ریزی و بودجه، بودجه ریزی در ایران (مسائل و چالشها)، ۱۳۸۱۴۲- مرکز تحقیقات اقتصاد ایران، نظام برنامه ریزی و مدیریت توسعه، مجموعه فراگیر و سراسری، همایش چالشها و چشم اندازهای توسعه ایران، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۱۴۳- معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت، راهبرد توسعه پایدار در پادشاهی انگلستان، ۱۳۸۰۴۴- معاونت امور مدیریت و منابع انسانی دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، مشکلات تعیین معیار ارزیابی عملکرد موسسات دولتی، ۱۳۸۰۴۵- معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، دفتر بهبود و مدیریت و ارزیابی عملکرد، نظام ارزیابی عملکرد موسسات دولتی برزیل، ۱۳۸۰۴۶- معینی، محمد رضا، اقتصاد نهادگرایی با تاکید بر آرای داگلاس نورث، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۷۸۴۷- موسسه آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه ریزی، پیمایشگری برنامه (ذی حسابی برنامه ای)، مجموعه گزارشهای همایش چالشها و چشم اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۱۴۸- موسسه توسعه و تحقیقات دانشگاه تهران، بازار، دولت و برنامه، مجموعه گزارشهای همایش چالشها و چشم اندازهای توسعه ایران، ۱۳۸۱۴۹- موسویان، امیر عباس، دولت در اقتصاد سوسیالیستی، مجموعه مقالات نقش دولت در اقتصاد، ۱۳۸۱۵۰- بانک جهانی، نقش دولت در جهان در حال تحول، گروه مترجمین، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۸۵۱- مومنی، فرشاد، کالبد شناسی یک برنامه توسعه، موسسه تحقیقات اقتصادی و دانشگاهی تربیت مدرس، ۱۳۷۴۵۲- نصیری، مرتضی، کاستیهای قانونی نظام بودجه ریزی ایران، پروژه اصلاح نظام بودجه ریزی در ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، دفتر مطالعات برنامه و بودجه، ۱۳۸۱۵۳- نورث، داگلاس، ساختار و دگرگونی در تاریخ اقتصادی، غلامرضا آزاد (ارمکی)، نشر نی، ۱۳۷۹۵۴-

نوری‌نائینی، محمد سعید، ارزیابی عملکرد پنجساله اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۷۲۵۵- وحیدی، رضاقلی، الگو و ابزار ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، مجموعه مقالات دومین همایش بررسی ابعاد ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، ۱۳۷۹۵۶- وزارت امور اقتصادی و دارایی،

معاونت امور اقتصادی: معیارهای اقتصادی، تفکیک فعالیتهای اقتصادی بین بخش های دولتی و خصوصی، ۱۳۷۳۵۷– وزارت امور اقتصادی و دارایی، معاونت امور شرکت‌های دولتی، ارزشیابی عملکرد شرکت‌های دولتی، بانک ها و بیمه‌ها در سال ۱۳۸۱، اسفند ۱۳۸۲.۵۸– وهابی، بهرام، طراحی الگوی ارزیابی رفتار اقتصادی دستگاه های اجرایی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۹۵۹– هانت، دایانا، نظریه‌های توسعه اقتصادی، تحلیلی از نظریه‌های اقتصادی رقیب،غلامرضا آزاد ارمکی، نشر نی، ۱۳۷۸ ۶۰–هانت،دایانا،نظریه های توسعه اقتصادی،تحلیلی از نظریه های اقتصادی رقیب،غلامرضا آزاد ارمکی،نشر نی،۱۳۷۸۱. Ex ante۲. Ex _post۴. Formative۵. Summative۱_ برای مطالعه بیشتر در این زمینه می‌توانید به مقاله" ماهیت بنگاه" نوشته رونالدکوز۱. ممکن است یک دستگاه در حوزه بخشی عملکرد مطلوبی داشته باشد، اما در سطح ارزیابی ملی دارای عملکرد مطلوبی نباشد، به عنوان نمونه ممکن است مثلاً دستگاهی در بخش صنعت عملکرد مطلوبی داشته باشد اما ممکن است فعالیت این دستگاه در حوزه صورت گرفته از نظر ملی در اولویت نبوده و حوزه دیگری دارای اولویت بیش‌تری بوده باشد.۱. Ambodren http://www.iie.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=۳۰&Itemid=۳۳

بررسی تأثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان

طاهره سلیمانی

تاریخچه اداره کل استاندارد خراسان از سال ۱۳۴۲ فعالیت خود را در زمینه کنترل محموله های صادراتی آغاز نمود، و سپس با اجرا ی قانون اوزان و مقیاسها ، این فعالیت تصمیم به گسترش یافت . هم اکنون با بکارگیری ۹۲ نفر پرسنل رسمی و پیمانی ، قرارداد معین و شرکتی با سایر مدارک تحصیلی و برای نیل به اهداف و وظایف ، موسسه به شرح ذیل فعالیت می نمایند. ۱ – تعیین و تدوین و نشر استانداردهای ملی و انجام تحقیقات کاربردی به منظور تدوین استاندارد و بالا بردن کیفیت تولیدات داخلی و کمک به بهبود روشهای تولید ۲ –ترویج استانداردهای ملی و نظارت بر اجرای استانداردهای اجباری ۳ –کنترل کیفیت کالاهای صادراتی مشمول مقررات استاندارد اجباری و جلوگیری از صدور کالاهای نامرغوب به منظور ایجاد رقابت با بازارهای بین المللی ۴– کنترل کیفیت کالاهای وارداتی به منظور حمایت از تولید کنندگان داخل و جلوگیری از ورود کالای نامرغوب خارجی ۵– ترویج سیستم بین المللی یکاها SI به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها و کالیبره کردن وسایل سنجش مدیریت اداره کل و کلیه مسوولان و کارکنان آن در انجام این رسالت خود را متعهد به حفظ و ارتقا کیفیت خدماتی می دانند که اداره کل در زمینه های زیر ارایه می نماید : ▯ تدوین و توزیع استانداردهای ملی ▯ نظارت بر اجرای استانداردهای ملی ایران در زمینه های تولید ، عرضه ، صادرات محصولات و خدمات ▯ صدور گواهی نامه انطباق محصولات استانداردهای مربوطه به ویژه صدور پروانه های کاربرد علامت استاندارد ایران ▯ ترویج سیستم بین المللی یکاها (SI) به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها در کشور و کالیبره نمودن وسایل سنجش ▯ نظارت بر عملکرد شرکتهای بازرسی کننده و آزمایشگاههای همکار نظام مدیریت کیفیت استقرار یافته بر طبق استاندارد ایران – ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۰ در بخش های مختلف اداره کل به طور منظم توسط مسوولان و تحت نظارت مدیر کل از لحاظ تداوم ، تناسب و کارایی آنها ، انطباق با ضوابط ، مقررات و میزان نیل به اهداف کیفی قابل ارزیابی مورد بازنگری واقع می شود و از نتایج حاصله برای اتخاذ تدابیر لازم در بهبود مستمر عملکرد کیفیت اداره کل استفاده می گردد . با توجه به تعهدی که کلیه کارکنان در تحقق این خط مشی دارند بی شک همکاران با درک کامل مفاد این خط مشی و روش های اجرایی و دستورالعمل های ناشی از آن با علاقه و پشتکار در اجرای آنها و حفظ اعتبار اداره کل نهایت جدیت و مشارکت را به کار خواهند برد . مقدمه در محیط کسب و کار حاضر، رقابت سازمان ها از طریق قابلیت آنها برای پاسخ گویی سریع به نیاز های سازمان تعیین می شود. مدیریت با هدف افزایش بهروری و بهینه سازی کلیه پارامترهای مجموعه در سالهای اخیر پر رنگ تر شده و توجه زیادی را به خود جلب کرده است. مدیریت یکی از مهم ترین و سازنده ترین پیشرفت های حاصله درحوزه مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر بوده است. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ توسط بیر و روح به کار رفت. ولی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز شناخته نشد. مدیریت ، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که درسازمان کار می کنند و با توسعه قابلیت های فردی و گروهی ، موفقیت پایدار سازمان را فراهم می نماید. مدیریت با همسو سازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی های اساسی و مرتبط کردن ویژگی های مختلف مدیریت منابع انسانی، به ویژه توسعه سازمانی، در جهت رشد سازمان تلاش می کند. امروزه با توجه به صرف زمان، نیروی انسانی و هزینه ای فراتر از نیاز، سازمان ها نتوانسته اند به اهداف و خواسته های برنامه ریزی شده برسند و همواره مسائل و مشکلاتی را درطول مسیر تعریف نموده و آمار و ارقام را با چشم بندی خاص ریاضی در مطلوب جلوه دادن عملکرد خود ارائه می نمایند. ما معتقدیم که عملکرد مهم است با سطح بالای حرفه ای شدن، تعهد و تلاش موثر در سازمان و می خواهیم بهتر عمل کنیم. مدیریت عملکرد ناب تلفیقی از مدیریت عملکرد، مدیریت ناب و تفکر ناب می باشد که به بهبود و افزایش بهره وری پارامترهای سازمان می انجامد.ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از ویژگی های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی ها و نیازهای خاص هر جامعه،هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان ها افزوده می شود. با توجه به اهمیت نقش مدیریت در همه سازمان ها،مدیران بایستی با بهره گیری از قوه خلاقه خویش به پدید آوردن سازمان هایی اقدام نمایند که در آنها شرایط یادگیری و عملکرد بهتر برای کارکنان و حتی خود سازمان فراهم باشد.سازمان هایی که علم مدیریت امروزه آنها را سازمان های یادگیرنده می نامد و کارآمدی شان نیازمند خلاقیت در روش ها و نظام های مدیریتی است. لازم به ذکر است در این تحقیق از متخصصان و صاحب نظران (از جمله خانم دکتر نوربخش ، خانم مهندس متولی زاده و خانم دکتر نوبری) کمک گرفته شده و نظرات آنها در این خصوص جویا شده است . این تحقیق در ۵ فصل و ۳ نسخه (استاد گرامی ، اداره کل استاندارد و محقق) تنظیم شده است . فصل اول طرح تحقیق : که شامل موضوع , اهمیت و فایده تحقیق , علت و هدف تحقیق , طرح مسئله , فرضیه ها , تعریف واژه ها , روش تحقیق , موانع و محدودیتهای تحقیق می باشد . فصل دوم مروری بر ادبیات موضوع یا پیشینه تحقیق : که در این فصل با استفاده از منابع موجود , سابقه بحث به صورت منظم و بر اساس مسیر تکاملی تاریخی آن ارائه می شود که ممکن است شامل تعاریف برخی مفاهیم , نظریات , مدلها و تاریخچه می باشد . فصل سوم انتخاب حجم نمونه با توجه به ویژگیهای جامعه آماری می باشد . فصل چهارم شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس اطلاعات جمع آوری شده و فرضیه ها و یافته های تحقیق می باشد . فصل پنجم خلاصه و نتیجه گیری تحقیق می باشد که در این فصل اقدام به نظریه پردازی می شود . و در پایان پیوستها , منابع و مأخذ آورده میشود . چکیده امروزه اصلی ترین مباحثی که در رابطه با مدیریت یک مجموعه مطرح می باشد، برنامه ریزی صحیح، نگرش به توسعه ، تصمیم درست در شرایط متغیر، بهبود مستمر، رضایت و حفظ کرامت کلیه ذینفعان، تعالی

ورسیدن به سطح ناب است. تمرکز بر جریان ارزش، تکوین ساختار ناب، رفتار سازمانی و کاربرد مقدمات ناب می تواند زمینه ساز یک مدیریت عملکرد ناب باشد در این تحقیق همچنین الزامات ایجاد مدیریت ناب ، شرایط لازم و نحوه اداره کردن،ارزیابی، رسیدن به اهداف آرمانی و چگونگی توسعه آن نیز بیان گردیده. آنگاه میزان افزایش بازدهی و درصدرضایت ذینفعان تحلیل شده است. فصل اول – طرح تحقیق موضوع : تاثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی اهمیت و فایده تحقیق : اصولاً استعدادهای خلاق در محیط های مطلوب شکوفا و متبلور می شوند. بنابراین یکی از الزامات و روش های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن سازمانی پویا،مستعد،خلاق و به طور کلی یادگیرنده است.از سوی دیگر دنیای کنونی به سمتی پیش می رود که سازمان ها علاوه بر یادگیرنده بودن باید یاد دهنده نیز باشند تا بتوانند از مزیت رقابتی مطمئنی برخوردار گردند.بنابراین ایجاد و بکارگیری سازمان های خلاق و یادگیرنده از مهم ترین و ضروری ترین وظایف مدیران و مسئولان کشور می باشد. در کشور ما ایجاد این سازمان ها با موانع زیادی روبه رو می باشد که باید این موانع شناسایی شده و راهکارهای عملی برای رفع آنها ارائه گردد.از سوی دیگر مدیران و رهبران سازمان ها باید این فرهنگ سازمانی را بومی سازند تا از نتایج مثبت ناشی از بکارگیری آن برخوردار گردند. با توجه به نقش مهم این سازمان ها در دنیای کنونی، پژوهش هایی در این زمینه لازم است تا آثار مثبت حاصل از نهادینه کردن این سازمان ها و موانع موجود در راه ایجاد آنها شناسایی گردد و همچنین راهکارهایی برای رفع این موانع و سرعت بخشیدن به تکامل این سازمان ها ارائه گردد. قوی ترین واحد های اقتصادی با توان تولید بالا و دارا بودن سهم بازار فروش متناسب و ضریب سود آوری در خور توجه و با امکانات و منابع سرشار حداکثر ظرف مدت ۵ دوره مالی متوالی پس از در اختیار گرفتن اداره آنها توسط مدیریتی با عملکرد ضعیف، مشروط به آنکه در این مدت شارژ مجدد سرمایه از ثروت ملی و دوپینگ منابع وجوه از محل اعطای تسهیلات رانتی و یا فروش و حراج اموال و دارایی های ثابت به این واحد ها تزریق نشود، به طورقطع و یقین این واحدهای اقتصادی تهی از منابع ، سرشار از تعهدات آتی به صورت ورشکسته و یا متلاشی شده رها خواهند شد. مدیران برای انجام وظایف خود و ایفای نقش های مختلف شان به نحو احسن احتیاج به ساختار ناب دارند. جهت ایجاد سازمان ناب پیدا کردن مدیران متعهد به ناب نخستین و مهم ترین گام است. سپس ساختار ناب ایجاد شده و بین افراد سازمان فرهنگ ناب ایجاد می شود و در نهایت به مدیریت عملکرد ناب می رسیم. همچنین برنامه ریزی استراتژیک جهت دست یابی به چشم انداز ناب نیز از روشهای دست یابی می باشد. سیستم مدیریت عملکرد ناب تصمیمات ویژه و جزئیات پروژه های بهبود را از طریق یک روند گسترش خط مشی و کار روزانه شکل می دهد. شرکت های ناب موفقیت خود را مدیون اتلاف صفر در عملیات هستند و لذا شکست ناپذیرند، اما نه فقط به خاطر اینکه از اتلاف تهی هستند. زیرا آنها در مقابل چیز های غیر قابل پیش بینی و هر چالش جدیدی که از تغییرات غیر منتظره مشتریان و رقبا پیش می آید به خوبی واکنش نشان می دهند. شرکت های ناب، فن آور، انعطاف پذیر و چابک هستند. از آنجا که آنها تواناتر از شرکت های رقیب هستند، فعالیت هایشان معمولا برای رقبایشان غیر قابل درک است. علت و هدف تحقیق : بررسی عوامل مؤثر در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه الگوی مناسب با هدف بهبود سیستم ارزشیابی عملکرد از طریق بررسی و شناسایی عوامل مؤثر و میزان تأثیر هر عامل در پیشرفت کار، شناخت نقاط قوت و ضعف سیستمهای موجود ارزشیابی عملکرد، کاهش تعارضات بین سازمان و مدیریت کارکنان با ارائه الگوی مناسب، ایجاد یک فضای درست در زمینه¬های ارتقاءِ انتصاب، پاداش و تنبیه در قالب یک طرح تحقیق مطالعه و به انجام رسید. برای دستیابی به کارکنان خوب و عالی که بتوانند در طول مدت کاربرای سازمان، از حداکثر تلاش و استعداد و تواناییهای خود برای نیل سازمان به اهداف عالیه اش استفاده کنند، نیاز به توجه به علایق و استعدادهای کارکنان و کارمندان موضوع اصلی و مهم به شمار می آید که باید در راس امور قرار گیرد به خصوص در مدیریتهای نوین. علایق کارمندان بسیار متفاوت است . همان طور که روان شناسان بیان کرده اند، از اولین و ابتدایی ترین نیازها، که همان نیازهای جسمانی است شروع شده وبه عالیترین نیازها (همان نیاز به خود یابی و کمال) که در راس هرم ترتیب نیازهای مازلو ، قرار دارد ختم می شود؛ و نسبت به افراد این نیازها متفاوت است . در سالهای اخیر عامل انسانی جایگاه محوری در موسسات / سازمانها و ادارات پیدا کرده است. این پدیده را می توان بنیادی ترین تغییر دانست که در دهه اخیر در نگرش های مدیریتی بوجود آمده است. بدین منظور سنجش حس رضایتمندی، علاقه و دلبستگی در بین کارکنان امری ضروری و محوری برای مدیریت است . همچنین شناخت مسائل و مشکلات نیروی کار، مقدمه ای برای یافتن راه حل به منظور رفع این مشکلات و موانع است. عدم بهره وری و بهره وری هردو در محیطهای کاری وجود دارند. فردی که کمتر ا زمعمول کار کند میتواند درسازمان اثر منفی در زیر دستان وهمکاران خود داشته باشد و در خارج از سازمان رضایت وخواست مشتریان وارباب رجوع به مخاطره انداخته شود به ویژه اگر کیفیت دچار مخاطره شود . هدف کلی بررسی عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی اهداف جزئی بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در بهبودکیفیت زندگی کاری کارکنان بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در فراهم آوردن پیشرفتهای شغلی کارکنان بررسی میزان تاثیرات مدیریت موفق در رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان طرح مسئله منظور از طرح مسئله , سوالاتی است که در ذهن پژوهشگر راجع به یک موضوع , مشکل و ... مطرح می شود و هدف از طرح این سوال ذهنی , ریشه یابی علت یا علل بوجود آمدن آن موضوع , مشکل یا پدیده است • . آیا اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان موثراست ؟ (مسئله علمی •) آیا بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان ، رابطه ای وجود دارد ؟ (سوال رابطه ای) •آیا بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان تفاوت وجود دارد ؟ (سوال تفاوتی •) آیا عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان تاثیر دارد ؟ (سوال اثری •) میزان انگیزه و عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی چقدر است ؟(سوال توصیفی) فرضیه ها در هر تحقیق علمی , فرضیه مبنای حرکت است و بدون آن تحقیق علمی ممکن نیست چرا که فرضیه از بدیهیهات بدور است . در تحقیقات مختلف نیر اهمیت فرضیه یکسان نیست و ممکن است کم و زیاد شود اما هرگز حذف نمی شود . فرضیه حدس و گمانی عالمانه و از روی بینش علمی محقق است که درباره وجود رابطه علت و معلولی بین دو یا چن متغیر می باشد • . اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان تاثیر دارد . (فرضیه اصلی •) بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان ، رابطه ای مستقیم وجود دارد . (فرضیه جهت دار مستقیم •) بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان رابطه ای معکوس وجود دارد.(فرضیه جهت دار معکوس •) عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان موثر است . (فرضیه تک متغیری •) مشارکت در تصمیم گیری ها ، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است . (فرضیه چند متغیری) تعریف واژه ها خودآگاهی کسی که می خواهد بردیگران مدیریت کند لازمه اش مدیریت برخود است منجمله : مدیریت بر زمان و تنش و تعیین اهداف و اولویتهای شخصی بعنوان مثال مدیریت بر زمان و تنش به مدیران کمک می کند تا نسبت به سازماندهی پیرامون خود و

تطبیق پـذیری بـا آن اقـدام نماینـد . تعیین چـارچوب مـاموریت سازمـان وظیفه یـک مـدیر مؤثر ایجـاد یـک مـاموریت شـفاف برای سازمـانش است یـک مـاموریت روشن نه تنهـا بـاعث انگیزش کارکنان میشود بلکه به آنها القاء می کنـد که کارشان دارای اهمیت است ونکته مهم تر این است که کـار فقـط برای حقوق و گذرانـدن زنـدگی نیست بلـک چیزی مهم تر در پس آن نهفته است . از چیزی هراس به دل راه ندهـد در یـک مـدیریت مؤثرکارکنان مورد تشویق قرارمی گیرنـد تا با هر اشـتباهی شـرمنده نشونـد در یک سازمـان می بـایست آموخت که برای چیزی نو و متفـاوت بایـد تلاش کرد ولی بایـد آگـاه بود که اگر نتیجه مطلوب حاصـل نشـد یکـدیگر را سرزنش ننموده نکته مهم این است که فرد روی چه چیزی تمرکز کنـد، ترس یـا فرصت؟ ارتبـاط مؤثر بـا کارکنان این ارتبـاط ممکن است به سه شـکل صورت پـذیرد ، نوشـتاری ، زبانی ، سخنرانی ، داشـتن مهارت درهریک از این زمین ها لازم بوده زیرا تقریبـا ۸۰٪ وقت مـدیران در محیـط کـار بـا این نوع ارتباطـات پرمی شود لـذا اهمیت و توجه به آن دور از انتظـار نخواهـدبود. بعبـارتی ارتبـاط مؤثر آن نوعی از ارتبـاط است که ضـمن حفـظ رابطه مثبت بین طرفین ارتبـاط از توجه به مشـکل موجود نیز غفلت صورت نمی گیرد. نکته قابـل اهمیت در ارتبـاط مـدیر با کارکنان پائین تر ، ارتباط محترمانه ای است که نه از موضوع قـدرت بلکه بیشتر از جنبه مشارکت است . اگر در ارتباطات انعطاف پذیر باشید این احساس را بوجود می آورید که داده ها یا انتخابهای دیگری نیز وجود دارد و دیگران هم ممکن است توان کمک به حل مشـکل را داشته باشند در نهایت ارتباط مثبت و مؤثر با تعهد زیردستان به تصـمیم گرفته شده اعتبار می بخشد استفاده مؤثر از قدرت نکته ای که در مورد قدرت مطرح است این است که چه کسی قدرت دارد و چگونه آن را بدست می آورد، چگونه آن را مهار می کند وچگونه از آن اسـتفاده می کند اسـتفاده مؤثر از قدرت ، بحرانی ترین جزء مـدیریت است و مـدیران قدرتمند دارای این ویژگی هسـتند که دیگران را نیز قدرتمند بسازند. درک سـنتی از قدرت در گذشـته عبـارت از داشـتن کنترل روی رفتـار دیگران بوده مثل کنترل رئیس روی کارکنانش ولی مفهوم جـدی از قـدرت به جای « داشـتن اختیـار بر روی دیگران» به «توانایی در انجام یک کار» تغییر یافته است تکنولوژی اطلاعاتی اسـتفاده از تیم و مشارکت دادن افراد ما خواه رئیس باشیم یا مرئوس امکان ندارد از کار تیمی گریزی داشته باشیم نتیجه بررسیها حاکی از این است که در تیم ایده هـای زیـادی تولیـد و تصـمیم گیری و حـل مشـکل خیلی بهـتر از روشـهای فردی صورت می گیرد و درک بهـتر و انگیزش بیشتر و عملکرد خوب را به دنبـال دارد. نقش مـدیران در ایجـاد همـاهنگی میان اعضای تیم و پشتیبانی و دادن بازخود و ترسیم یک چشـم انـداز و ایجادتعهـد به چشم انداز دارای اهمیت ویژه ای است چشم انداز به شـفاف کردن ارزشـهای محوری و اصولی که تیم را در آینـده هـدایت کنـد کمک می کنـد روی امکانات تمرکز می کنـد و باعث پیوند محکم اعضا به یکدیگر می شود یک مدیرخوب مطمئـا رفتـارش بـا تمام کارکنان خوب است و این رفتار خوب را نه تنها در حقوق و پاداش بلکه در مشارکت دادن آنها در فعالیت روزانه نیز می شود دیـد. مـدیر خوب خلاقیت و نوآوری را مورد پشتیبانی قرار میدهـد و تمام افراد احساس درگیر بـدون در کار را دارند حل مشکل با خلاقیت هرساعتی که سپری می شود امکان ندارد افراد با نوعی مشکل و نیاز برای حل آن مواجه نشوند وظیفه مـدیر ذاتـا حـل مشـکلات است و اگر مشـکلات نبودنـد دیگر نیازی به مـدیرنبود هرچنـد دارا بودن تحصـیلات عالیه و سالها تجربه انـدوزی مـدیران را در این جهت هـدایت میکند که مشـکلات را درچارچوب های تعریف شده ای حل نمایند و لیکن از توانمندی وخلاقیت درحل مشـکل دورمی شوندوظیفه مدیرحل مشـکلات سازمان با روشهای خلاق و نه شیوه های سنتی است . رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مـدیران مسئولیت خطیر مـدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضـمن برخورداری از ویژگیهای شخصـیتی خاص، شـیوه های رهبری و مـدیریت مناسب را به کار گیرنـد و از نظر اخلاقی نیز الگو باشـند. دوره های آموزش ضـمن خدمت و آموزش کارکنان باید دوره های آموزش ضـمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مسـتمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنهـا از طریق آموزش می توان تلاشـهای کارکنـان را بـا امکانات موجود و پیشـرفتهای علمی جدیـد هماهنگ کرد. کیفیت بالای زنـدگی کاری مفهوم کیفیت زنـدگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط های کاریشان است. به طـور خلاصه می تـوان گفت: مواردی که در بالا بردن کیفیت زنـدگی کـاری تـآثیر گـذار می بـا شـد به شـرح ذیـل است •: پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار • وضعیت کاری سالم و ایمن • امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید •ایجاد انسـجام اجتماعی در سازمان • آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان • حفظ حقوق فردی عوامل موثر بر رضایت شـغلی ایجاد« رضایت شـغلی» در فرد بسـتگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصـول نتیجه مطلوب می شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد.عواملی از قبیل : میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن ، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقا ء شـغلی، ایمنی شـغلی ، عدم ابهام در نقش ، شرایط فیزیکی کار، ساختـار و فرهنگ سازمـانی و ارتبـاط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصـیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف،نوآوری و رویکردها و ... که در این مجال اشاره و مروری گذرا به تعدادی از آنها می نماییم. میزان درآمد و یا دسـتمزد این عامل تقریبا برای همه گروهها ی شـغلی از مهمترین عوامل تاثیرگذار به شمار می رود.با در نظر داشتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسـبت به پول ، حالت های متنوعی را می توان متصور شـد.به نظر می رسد این عامل برای کسانی که نمی توانند از راههای دیگری در کار خود رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است.در مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق با تغییر شـغل خود حتی با شـغلهایی با منزلتی پایین تر اقدام می کنند. ایمنی شـغلی در بیانی کلی ، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فـارغ از خطر بودن تعبیر می شود و هر عاملی که بتوانـد خطرات محیط کار (اعم از جسـمی ، روحی و روانی) را از بین برده و یا به حد اقل برساند ، رضایت شغلی را افزایش می دهد.از این رو مواردی مانند نظم ، انصاف و امنیت عاطفی تضمین کننده ایمنی شغلی به شـمار می رونـد و از سـویی مـواردی چون تبعیض و پـارتی بـازی و ... بـا خـدشه دار نمودن شـرایط مطمئن سازمـانی ، می تواند احسـاس ناایمنی و نهایتا نارضایتی شـغلی را به وجود آورد. ارتقای شـغلی یکی از پایـدارترین یافته ها حاکی از این است که هر چه سطح شـغل بالاتر باشد رضایت شـغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه افراد غالبا دوسـتدارو خواسـتار ارتقای مقام و پیشـرفت در کار خود هسـتند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره چاره اندیشـی شده و برنامه ریزی های دقیقی صورت و انجـام پـذیرد تا زمینه های ارتقای کارکنان سـطوح مختلف در قالب فرآینـدی منطقی فراهم گردد. بهره وری واژه بهره وری برای نخستین بـار بوسیله فرانسوا کنه ریاضـیدان و اقتصـاددان طرفـدار مکتب فیزیوکراسـی (حکومت طبیعت) بکار برده شـد. وی با طرح جدول اقتصادی ، اقتدار هر دولـت را منــوط به افزایش بهره وری در بخش کشاورزی می داند. در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری به نام لیتره بهره وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰، فردریک ونیسلو، تیلور و فرانـک و لیلیان گیلبریث به منظور افزایش کارآیی ، درباره تقسـیم کار ، بهبود روشـها و تعیین زمان اسـتاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارآیی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان اسـتاندارد از پیش تعیین شده ، تعریف شد. بطور مثال اگر از فردی در ۸ ساعت کار انتظار تولید ۱۰۰ واحد محصول را داشته باشیم اما در عمل وی ۹۶ واحد تولید کند، گفته می شود کارآیی

او ۹۶٪ است. بهره وری عبارتست از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید : سرمایه، نیروی کار و مدیریت رضایت شغلی و بهره وری بر اساس آنچه گفته شد ، بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود ، نسبتی مستقیم با بهره وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انســـانی در بهره وری اشاره شود .انسان محور بهره وری است. کلیه سازمانها با هر ماموریتی که دارند باید بیشترین امکانات را به آموزش و پرورش انسانها از ابعاد مختلف ، اختصاص دهند ، مواردی همچون آموزشهای رفتاری– شغلی و تخصصی–قوانین و مقررات و آموزش شرح وظایف، آموزش فکر ، خودآموزی و دگر آموزی، آموزش خانواده به ترتیب تقویت کار گروهی ،تسلط بر شغل ، شناخت داخل و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف ،نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یاد گیرنده ، تفــاهم فی ما بین خانواده ها ی شاغلین و سازمان را در پی خواهند داشت ، که در آخر به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش ، کاربردی شدن و استمرار بهره وری و در کل به ارتقای آن در سازمان خواهد انجامید. بنابراین ، رویکرد منظم و مستمر انطباق فرد مناسب با شغل مناسب در زمان مناسب که در برگیرنده هر دو مفهوم رضایت شغلی و بهره وری می باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می رود. روش تحقیق اطلاعات اولیه برای انجام این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه ای حاصل شد و براساس اطلاعات به دست آمده از این طریق اهداف و فرضیه های تحقیق تدوین گردید.سپس یک سری مطالعات تکمیلی در خصوص موضوع تحقیق به عمل آمد. در مرحله دوم مطالعات میدانی انجام گرفت.در این مطالعات از روش پرسشنامه استفاده گردید که پرسشنامه استفاده شده قبلاً در تحقیقی مشابه به کار رفته بود و از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بود. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می باشد که توضیحات کاملتر در این باره در فصل روش تحقیق ارائه شده است. موانع و محدودیتهای تحقیق در انجام این پژوهش با محدودیت هایی از جمله محدودیت زمانی مواجه بودیم که این محدودیت ها باید در تعمیم نتایج این پژوهش مد نظر قرار گیرند.در زیر به چند مورد از این محدودیت ها اشاره می کنیم. پژوهش حاضر در بین کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی صورت گرفته است و لذا تعمیم نتایج آن به سایر جوامع مستلزم انجام پژوهش های دیگری می باشد. ممکن است هنگام پاسخ دادن به پرسش ها عواملی مانند محافظه کاری،عدم دقت و صراحت و... بر نحوه پاسخ گویی تاثیر گذاشته باشد.بنابراین در تعمیم یافته ها باید همه این عوامل را در نظر گرفت. احتمال خطای تمایل به مرکز نیز می تواند بر روی نتایج به دست آمده از تحقیق تاثیر منفی بگذارد. افت نمونه ها از ۹۲ به ۴۱ نیز می تواند از اعتبار تحقیق بکاهد. نبود پرسشنامه استاندارد در زمینه تحقیق مورد نظر نیز می تواند از محدودیت های این پژوهش به شمار آید. فصل دوم – مروری بر ادبیات موضوع (پیشینه تحقیق) مدیریت" به عنوان یک پدیده اجتماعی ضروری، در عصر کنونی چنان سیطره خود را بر عرصه های مختلف زندگی مردم تثبیت کرده که کمتر پدیده ای با چنین شتابی گسترش یافته است". مدیریت "نه تنها در نظام مدرن و متمدن کنونی و در نتیجه تامین نیازهای بنیادین جوامع از لحاظ اقتصادی نهفته است، بلکه نشان دهنده ریشه های اعتقادی جوامع متعدد و نهایتاً مؤید نظریه امکان نظارت بر زندگی و معیشت انسان از طریق سازماندهی سیستماتیک منابع انسانی و اقتصادی است که عوامل انسانی و اقتصادی را برای بهبود زندگی فردی و اجتماعی متشکل می سازد. به سخن دیگر "،مدیر "باید دانش پژوهو درعین حال هنرمندی باشد که به سبب وقوفش بر دانش مدیریت و نیز تحت تاثیر ویژگی های فردی، بتواند با بهره گیری مطلوب و بهینه از کلیه امکانات موجود از قبیل: نیروی انسانی،اختیارات سازمانی، تجهیزات و سرمایه، سازمان متبوع خود را در جهت تحقق اهداف تعیین شده هدایت و رهنمون سازد. عملکرد یک سازمان کوچک (خانواده) ، یک مؤسسه متوسط (شرکت بازرگانی)، یک سازمان بزرگ (وزارتخانه) و ... حاصل تدابیر و راهبردهای مدیر یا مدیران آن سازمان است که بر مبنای دانش، تجربه، خلاقیت و ... مدیر اتخاذ می‌شود که باید پاسخگو هم باشد. با وجود پذیرش نقش مؤثر" مدیر "در جامعه و قبول این نکته که بروز مشکلات در هر سطحی ارتباط مستقیم با توانایی‌های مدیریت دارد، حرکت منطقی و اصولی برای رفع این مشکل مهم صورت نگرفته و دائماً شاهد و ناظر ظهور مشکلات جدیدتری هستیم؟! مشکلاتی که معلول عوامل گوناگونی است که به اختصار به آن اشاره می شود: الف) فقدان معیار انتخاب مدیران: در حالی که در جامعه، حتی تزریق آمپول به بیمار به تخصص، آموزش و به مجوز نیاز دارد و در حالی که حتی یک دندانساز تجربی کاملا۔ مجرب اجازه کشیدن یک دندان فاسد بیمار را ندارد و به طور کلی به رغم آنکه اشتغال در هر صنفی مستلزم اخذ مجوز است، شگفت انگیز است که واگذاری مناصب مدیریتی که می تواند موجب نارضایتی و نهایتاً بحران حاد اقتصادی و فرهنگی درهر سازمان شود، بدون ضابطه ونه بر اساس توانایی و شایستگی بلکه عمدتاً بر پایه روابط و احساسات و در چارچوب وابستگی های خانوادگی و گروهی صورت می گیرد. ب) جابه جایی و حتی ارتقای مقام مدیران ناتوان و بد سابقه به جای مؤاخذه و برکناری: بارها دیده شده است مدیر یا مدیرانی که به دلایلی از جمله کسب نتایج بد و حتی لطمه زدن به سازمان که قاعدتا می بایست حداقل اگر محاکمه و مؤاخذه نمی‌شوند، برکنار شوند، به منصب دیگری گمارده شده و گاه این دور تسلسل ادامه می یابد. ج) پاسخگو نبودن مدیران: یکی از معضلات بی اعتنایی مدیران به مردم و در نتیجه در اولویت قراردادن منافع شخصی و گروهی بر مصالح عمومی است. به ندرت دیده شده است مدیری به لحاظ نتایج منفی کار خود یا بخشی از زیر مجموعه مستعفی شده و از مردم عذر خواهی کند و جالب اینجاست هنگام بروز یک حادثه ناگوار، همه در تمام سطوح مدیریتی بسیج می شوند تا ضمن دفاع از خویش و کارکنان زیر مجموعه خود، قصور را متوجه عوامل خارجی کنند و در صورتی که حادثه ناگوار به فوت افراد منجر گردد، اشخاص فوت شده را مقصر معرفی می کنند. د) خود محوری و منیت: برخی مواقع هنگام تعویض یک مدیر ارشد، به عنوان اولین واکنش!، مدیریت جدید به طرق مختلف اقدامات مدیر سابق را زیر سئوال برده و با آن مخالفت می کند و در همین حال تلاش می شود مدیران رده های پایین تر قبلی(بدون بررسی عملکرد آنها) با اشخاص مورد نظر مدیر جدید عوض شوند. اقدامی که ضمن تضییع حقوق مردم بابت به هدر دادن هزینه های قبلی و تحمیل هزینه های جدید برای اجرای طرح های مختلف مدیریت قبلی، لااقل عده ای از مسؤلین شایسته از گردونه خدمت خارج و نارضایتی بروز می کند. ه) گرایش به تملق و چاپلوسی: عامل مهم دیگری که در بروز مشکلات سازمانی دارای نقش عمده ای است، تقویت روحیه چاپلوس پذیری در مدیران است که متاسفانه این پدیده به دلیل ریشه های فرهنگی، در کوتاه مدت قابل رفع نیست. هر چند که دلیل اصلی اشاعه این گرایش، انتخاب و انتصاب مدیران غیرواجد شرایط و ضعیف است تا امکان حتی یک مخالفت کوچک در برابر تصمیمات مقام ارشد را نداشته باشند. نکته دیگری که در بحث مدیریت، حائز اهمیت است، شیوه یا سبک مدیریت است که ظاهرا کم‌تر به آن توجه شده است: برخلاف تصور همگانی که مدیران موفق را در همه حال موفق ارزیابی می کنند، برای اداره مطلوب هر سازمان ضروری است که مدیری با ویژگی فردی خاص و یا در صورت امکان از مدیران دانش آموخته که قادر به تغییر سبک رهبری بر اساس تجارب و دانش علمی خود هستند، انتخاب شود. برای روشن شدن موضوع، قید چند مورد لازم است ▪: نکته اول: ماهیت فعالیت هر سازمانی مدیریت ویژه خود را می طلبد و نمی توان مدیر یک سازمان با ماهیت کاری معین را در مؤسسه ای دیگر که ماهیت کاری متفاوتی دارد به

کار گمارد ▪. نکته دوم: برخی به اشتباه ، یکی از ویژگی های مطلوب مدیریت یعنی" قاطعیت "را با" خشونت "اشتباه گرفته و تصور می کنند چنانچه مدیر در برابر کوچکترین اظهار نظر انتقادی محکم برخورد کرده و فرد منتقد را مقهور و منکوب کند، آن مدیر، مدیر مقتدری است! در حالی که این مدیر ناآگاهانه، با تیشه کم تجربگی یا غرور بر ریشه سازمان می زند ▪. نکته سوم: اگر ، تعریف مورد پذیرش اکثر قریب به اتفاق صاحبنظران این رشته که مدیریت را" انجام دادن کارها به وسیله دیگران "می‌دانند، محور بحث قرار داده و قبول کنیم که" هدایت "یکی از وظایف مدیر است، از این رو باید بپذیریم هنگامی مدیر می تواند خودش را اثر بخش بداندکه انجام کارها به وسیله دیگران با میلو رغبت آنان انجام شود. زیرا لزوما هر مدیر موفقی، اثر بخش‌نیست برای مثال چنانچه مدیری مصمم به تحقق هدفهای سازمان از طریق بهره‌گیری از" قدرت مقام "خود و ایجاد رعب و ترس در کارکنان باشد، ممکن است به هدفهای سازمان برسد و مدیری موفق تلقی شود. در حالی که اگر همین مدیر بتواند با بهره‌گیری از" قدرت شخصی "و با فراهم کردن محیطی مطلوب و ایجاد انگیزه، کارکنان را به صورت خودانگیخته به سمت هدفهای سازمان به حرکت در آورد، چنین مدیر موفقی، مدیر اثر بخش هم هست. تفاوت عمده میان " مدیران موفق "و" مدیران اثر بخش "اینست که دسته اول تا زمانی که دارای قدرت (مقام) هستند کلامشان نافذ است و به دلیل نارضایتی و گاه خشم کارکنان، بروز اتفاقاتی مانند کم کاری، شایعه پراکنی، خرابکاری و ... بعید به نظر نمی رسد. چنین مدیرانی می باید دائما مراقب و مواظب گفتار و رفتار کارکنان و همکاران خود باشندکه همین امر موجب اشاعه جو بدبینی و عدم اعتماد در محیط سازمان می گردد. بنابراین برای انتخاب مدیران موفق و اثربخش رعایت نکات زیر باعث رفع تدریجی مشکلات مدیریتی و در غایت کمک به حل معضلات جامعه نیز می‌شود. الف) برای انتخاب و انتصاب مدیران، معیارهای عمومی و تخصصی تدوین گردد و طبق آن عمل شود. ب) محور اصلی معیارها، "شایسته سالاری "باشد. ج) برای ترویج روحیه مسؤولیت پذیری و پاسخگویی مدیران آیین نامه های ویژه ای تدوین گردد و بر اجرای آن نظارت شود. د) در کنار تشویق های رایج ، برخورد قاطع با مدیران متخلف و برکناری آنها صورت گیرد. ه) جابه جایی مدیران تنها در حوزه تجربه و تخصص آنها انجام گیرد. و سرانجام آنکه تعویض مدیران سطوح میانی حتی در صورت تعویض مدیران مافوق آنها، با دلیل و برهان انجام شود. نظریه مک کله لند درباره انگیزش– امیر عسکری یکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد. مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند: ۱ – نیاز به کسب موفقیت؛ ۲ – نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛ ۳ – نیاز به کسب قدرت. یکی دیگر از عوامل انگیزش پاداشهای مادی است اما مک کله لند می گوید مردم پاداشها را رد نمی کنند.اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیاتی دارند؛ اهل بردوباختهای سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هماورد طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکرکردن می کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک کله لند می گوید می توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد. سازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. بااین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار، کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احساسی را تایید می کنند که عبارتند از سائق های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد. یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی بخواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهیمت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده اند از قبیل : (تئوری Y داگلاس مک گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دوعاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک کله لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه های مک کلـــه لند می پردازیم. تئوری پیداکردن نیازها بعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده اند: ۱ – نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛ ۲ – نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛ ۳ – نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشگی خود رفتار کنند. نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرک و انگیزش تمام افراد است. قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هرکس می تواند این سه محرک را در درجات مختلفی داشته باشد. محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. درواقع مردم فکر می کنند تصویرهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست. مک کله لند بیان می کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می کنند؟ کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردوباختهای سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکه نتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسئولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صددرصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می کنند. افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می کنند اگر چنین بپندارند که مسئولیتی را که قبول می کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هماورد طلب باشند (رابینز – رفتار سازمانی). پاداشها و برانگیختن میل به موفقیت مردم یکی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پاداش آن موفقیت. افراد پاداشها را رد نمی کنند اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می برند تا اینکه به خاطر آن پاداش یا پول بیشتری دریافت کنند. پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موقعیت آنها با دیگران را فراهم می کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی کنند. بازخورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در بازخورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین،

افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشندگی و یا کارهای خصوصـی که خود شخص مدیریت کار را برعهـده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهـای پیرامون کارشان داده انـد مشاهـده می شود که این افرادعلاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارنـد. افرادی که نیـاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهنـد واقعیت را بداننـد و بازخورد نتایج را ببیننـد. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارنـد؟ مک کله لنـد اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صـرف فکرکردن می کننـد تـا اینکه چگونه کارهـا را بهتر انجـام دهنـد. در حقیقت او فهمیـد هرکجـا که فکر بهتری برای انجـام کار باشـد عملکرد بهتری اتفاق می افتـد. مثالها: دانشـجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشـجویان ضـعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سـر می زند چون آنها همیشه سـعی در بهترکردن امور محوله دارند. شرکتهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد می کننـد و بازده و سود بیشتری دارنـد و حتی مک کله لند تحلیلهایش را از این هم بیشتر توسـعه داده و معتقد است در کشورهایی که تعـداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموختنی است؟ آیا می توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لنـد در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنـامه هـای آموزشـی برای افرادی بود که می خواستند میل به کسب موفقیت را افـــزایش دهنـد او همچنین برنامه هایی مشابه را برای قشرهای دیگر جمعیت توسعه داد. انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می تواند سـتون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می توان گفت؟ همان طور که می دانیم افرادبا میل زیاد به کسب موفقیت، دارای شخصیتهای تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می کنند، بهتر کار می کنند تا هنگامی که کـار گروهی انجـام می دهنـد. هنگـامی که کاری را خوب انجام می دهنـد میل دارنـد تا دیگران هم مثل آنها عمل کننـد. در نتیجه بعضـی وقتها این کمبودها باعث می شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سـرکوب کنند و مانع از به حداکثررساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسـنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیرگذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میـل بـه کسب مـوفقیت مردم مثـل خـانواده هـایی است که انتظارهـای بیشـتری نسبت به توانائیهـای فرزنـدانشان دارنـد. والـدین از فرزندانشان در سنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارنـد در بعضـی کارها از خود اسـتقلال نشان دهنـد و کارهایی را بدون کمک انجام دهنـد مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والـدین این توقعات را زود از فرزند خود داشته باشنـد و فرزندان نتوانند انجام دهند والدین بچه ها را سـرکوب می کنند و شخصـیت این کودکان توسـعه پیدا نمی کند و این احساس را به بچـه ها می دهد که آنها را نمی خواهنـد و آنهـا بی عرضه انـد . در حالی که آنها هنوز برای این اسـتقلال آمادگی ندارنـد و به عکس اگر بیش از حـد بچه ها مورد حفاظت قرار گیرنـد این بچه ها وابسـتگی زیادی به والدینشــان پیـدا می کننـد و همیشه منتظر مـــی ماننـد تا والـدین برایشان تصـمیم بگیرنـد. مـدیریت در هزاره سوم امروزه عقیـده بر این است که همبسـتگی و انسـجام اجتماعی جامعه جدید، تنها با مدیریت صحیح امکان‌پذیر است. بر اثر مدیریت صـحیح، ملتهای ضـعیف، قوی می‌شوند. مدیریت در هر سازمانی، به منزله روح آن سازمان است. اگر روح سازمان به ضـعف و سستی گرایـد، مرگ سازمان فرا می‌رسـد. گوینـد که در سپاه نادر، پیری جنگ‌آور، راست و چپ سپاه دشـمن را به وحشت انـداخته بود و مبـارزه جانـانه‌ای به نمـایش گذاشـته بود. نـادر که از مهارت و جنگجوی سالخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. مأمور نادر در وسط میدان کارزار، پیر جنگجوی را فراخواند و پیام نـادر را به او رسانیـد. پیر بر خلاف میل باطنی‌اش، چون سـرگرم کارزار و حماسه آفرینی بود. به سوی نادر شتافت و عرق ریزان و خسته، بـا شمشـیری آخته به نـادر گفت: چرا مرا از وسط میـدان کـارزار، فرا خوانده‌ای؟ نادر به او گفت: ای پیر، با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت‌زده کرده‌ای و به سـان جوانـان برومنـد به صف دشـمن می‌تازی و پهلوانی می‌کنی؛ آن زمان که کشور مورد تـاخت و تـاز بود، چرا این گونه ظـاهر نشـدی؟ پیر در جواب گفت: آن زمان تو نبودی! دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است. مـدیریت موفق، از پیر فرسوده نیز حماسه می‌آفریند و روح تازه‌ای در کالبد یک سیستم می دمد. ویلیام شکسپیر می‌نویسد: بنگرید آن شـمع کوچک در دل تاریکی تا کجا نورش را پراکنده می‌سازد. یک عمل نیک و یا یک تصمیم درست از فردی خوش‌فکر نیز در این دنیـای تاریـک، همین گونه پرتوافشـانی می‌کنـد.[۶] یکی از نکـات برجسـته دیگر در موفقیت در مـدیریت، ایـن اسـت که مـدیریت نشـانه یـک رشته از عملیات است، و مـدیر، نشانه مرکزی در ساختار گروه است. از نظر سـتو گـدل، مـدیریت رشته‌ای از عملیات، برای اثرگذاری بر فعالیت توده‌ها در جهت رسیدن به هدف است و میزان موفقیت آن بستگی به میزان اثرگذاری آن دارد و خود نیز متأثر از نظم و هارمونی در تصـمیمات یک مـدیر است. هاکسلی می‌نویسـد: تنها داروی شـفا دهنـده دردها، نظم و خرد است؛ زیرا عامل وصول به اهداف و نقاط کانونی فعالیتهاست. راسکین می‌نویسد: هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته، به چهره مـدیریت، زیبـایی و مـوفقیت می‌دهـد. آن راس رتیمـوتی راس می‌نویسـد: یـک مـدیر موفق به تسـهیم دسـتاوردها در یـک سیسـتم می‌پردازد و از انگیزش یـا کارانه گروهی بهره می‌گیرد؛ زیرا افزایش عملکرد مؤسـسه یا سیسـتم یک سازمان را در میان اکثر یا تمام کارکنـان یـک قســمت، تقسـیم می‌نمایـد و مشـارکت بیشتر کارکنـان را مـوجب می گردد. برخی مردم، بسـیاری از روشـها را در زیرمجموعه سرفصل تسهیم دستاوردها قرار می‌دهند؛ مثل تسهیم منافع و طرحهای پاداش به گروههای کوچک. تسهیل دستاوردهای یک مدیریت مهم‌ترین خصوصیات مشترک در تسهیل دستاوردهای یک مدیریت موفق بدین قرار است: ۱. بهبود عملکرد: یکی از اهداف تمام طرحهای تسـهیم دستارودها، بهبود عملکرد است. این عملکرد که ممکن است به سختی اندازه‌گیری شود، با استفاده از کل زمان واقعی، در مقابل زمان استاندارد یا اندازه‌گیری فیزیکی میزان ستاده، در مقابل میزان داده‌ها به دست می‌آید و با روشهای محاسباتی گسترده و بر اساس بهبود سیستم، صورت می‌گیرد. ۲. دستیابی به چیزی: در این رویه، مدیر همواره باید سـعی کند که به سمت ارتقای خود و سازمان و نیروها حرکت کنـد. این مهم، بیانگر این مسئله است که سازمان نه فقط در چرخش باشد، بلکه باید به گردش درآیـد و به روزمرگی نیفتنـد. حضـرت امیر المؤمنین علی (ع) می‌فرمایـد: کسـی که دو روزش مسـاوی و شبیه هم باشـد، ضرر کرده است. ۳. تسـهیم همه یا بیشتر کارکنان: در گذشـته و حتی در مدیریت کلاسیک، طرح تسهیم دستارودها، گروه انتخاب شـده‌ای از کارکنان، مانند کارکنان ساعتی یا کارکنان رسـمی سازمان، را شامل می‌شد؛ اما امروزه برای بالا بردن موفقیت سازمان و ضریب رضایت شـغلی و رضایت حرفه‌ای، جهت اصـلی به سوی شامل نمودن تقریباً تمام افراد است. ۴. مشارکت کارکنان: بسیاری از برنامه‌هـا بـا مشـارکت به موفقیت نزدیـک‌تر است. امروزه حرکت سازمانها به گونه‌ای است که در بخشـهای دولتی و خصوصـی، مشارکت قابل ملاحظه کارکنان را می‌طلبـد و توسعه بهتر، همکاری، ارتباطات، کار و دستیابی به هـدفها مورد تأکیـد قرار می‌گیرد. امروز در بحث موفقیت مـدیران، مفهـوم کـار هوشـمندانه‌تر مطرح اسـت، که به طـور معمـول، نیازمنـد اشـکالی از توانمنـدسازی و

مشارکت کارکنان است. ۵. جهتگیری دراز مدت: زمان، عامل مهمی در امر مدیریت است و جهتگیریهای یک مدیر بایستی در ظرف زمان تعریف شود و عمده فعالیتها نیز در دراز مدت ترسیم گردد. متأسفانه غالب سازمانهایی که به آنتروپی مثبت(استهلاک تدریجی) دچار می‌شوند و کمتر به سمت آنتروپی منفی (بازیافت مجدد و مهندسی مجدد) روی می‌آورند، به خاطر برنامه‌ها و دستاوردهای کوتاه مدت است؛ و این مسئله، سبب ایجاد مشکلاتی در به کارگیری مشارکت کارکنان می گردد. ۶. عدم جهت‌گیری انفرادی: از آنجایی که تسهیم دستاوردها، یک جهت‌گیری گروهی است، ظاهراً جهتگیری انفرادی یا گروههای کوچک، نمی‌توانند شامل یک سیستم گردند و لازم است که قبل از اجرا، اکثر شرکتها و جهت‌گیریهای انفرادی را حذف نمایند. ۷. اداره کردن افراد در محیط کار: یکی از رمزهای موفقیت یک مدیر کارآمد، کار کردن با گروههای به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجاز است که بخش مهمی از وظایف او را در بر می‌گیرد. تمایل به انجام دادن کارهای گروهی، به دلیل پیدایی روشهای کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می‌یابد. مدیر موفق در ایجاد یک گروه کاری موفق، نقش تعیین کننده‌ای دارد، و یک گروه کاری خوب، محصول فرماندهی یک مدیر است. یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر، دورهم جمع شده‌اند و به ارزیابی دیدگاههای مختلف می‌پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می‌کنند. رابرت هیلر می‌نویسد: همه گروههای موفق از یک سری خصوصیات مشترک در همه سازمانها و در سراسر دنیا بهره می‌برند اولین و مهم‌ترین و سنگ بنای همه این خصوصیات، رهبری قدرتمند و اثر بخش است. و در ادامه می‌نویسد: تعداد اعضای گروه در موفقیت یک سازمان، نقش تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق، ممکن است بین ۲ تا ۲۵ عضو داشته باشد. و مهم‌تر از مسئله تعداد اعضا، مدیریت خلاق و اثر بخش است. این مدیریت خلاق و اثر بخش، برای اینکه بتواند گروه موفق را به سمت اهداف خود پیش ببرد، باید توانایی ایجاد مؤلفه‌های زیر را داشته باشد: ۱. تعیین اهداف ۲. حمایت از گروه ۳. تزریق انگیزش ۴. ایجاد اعتماد ۵. تفویض اختیار ۶. تقسیم وظایف و تعیین مسئولیتها ۷. تشویق افراد به ارائه ایده‌های تازه ۸. بهسازی عملکرد ۹. تسهیم در مسئولیتها ۱۰. ایجاد خودگردانی خود کنترلی از آنجایی که دنیای امروز را دنیای سازمانها می‌دانند و متولیان این سازمانها انسانها هستند، فلسفه وجودی سازمانها، متکی به حیات انسان است. انسانها در کالبد سازمانها روح می‌دمند و آنها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. موارد فوق، مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی سازمانهاست. سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود و حتی با وجود فن‌آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان، چون گذشته باقی خواهد ماند. این نکته نیز حائز اهمیتی است که منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمانها هستند و آنهایند که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می‌کنند و سرانجام مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند؛ بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثر بخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی، بخش عمده‌ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر یا مدیر و سرپرست در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آنها از اهمیت زیادی برخوردار است و یک مدیر موفق با بهره‌گیری از دانش لازم به این مهم بها می‌دهد. مدیر باید تزریقگر انگیزه‌ها باشد؛ زیرا چنین افراد و تیمهایی درمحیط کار برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند و در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشند و هم درست برانگیخته شوند، و بدین منظور، باید ابزارها و وسایل انگیزش را شناخت و آنها را به موقع و توسط مدیران لایق و شایسته به کارگرفت تا چنین مهمی محقق شود. رضایت کاری، علاقه، وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیر متولی و مسئول آن است. ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق در زمان حاضر، در سازمانها مدیرانی قادرند در صحنه کار، روز به روز به درجه کارایی خود بیفزایند و بهره وری خود را افزایش دهند که حرفه‌ای باشند. یکی از تعاریف جدید مدیریت به ما می‌گوید: مدیر باید بداند، بتواند و انسان باشد. دانستن، یعنی دانش لازم و مهارت فنی در بودجه ریزی، نظارت، گزارش دهی و . ...توانستن، یعنی قدرت مانور و عمل، مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و . ...انسان بودن، یعنی مهارت روابط انسانی، درک روابط سازمانی و . ...بر اساس این محورها، جدولی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق ارائه می‌گردد. ویژگیهای حرفه‌ای بودن مدیران موفق شایستگی انسجام پایداری انسان گرایی دارا بودن دانش روز ۱ Uptoczub. اعتبار بخشی به شخصیت، شغل و سازمانی که در آن کار می‌کند ۱. وظیفه شناسی ۱. گرایش عمیق به اطرافیان ۲. آشنایی تخصصی با حرفه مورد نظر ۲. عملکرد صادقانه ۲. تعهدبه کار توجه به رفاه دیگران ۳. کسب مهارتهای ویژه ۳. رهایی از تعصب ۳. وقت شناسی ۳. رعایت احترام متقابل ۴. توان استفاده از مهارتها ۴. بالا بودن درجه فرهنگ کار ۴. آشنایی با مدیریت زمان ۴. احترام به قانون ۵. بازسازی تجربیات ۵. برخورداری از انضباط ۵. جلوگیری از اتلاف در سازمان ۵. درک مشکلات دیگران ۶. گرایش به انجام کار ۶. دارا بودن وجدان کاری ۶. پذیرش مسئولیت به طور مسئولانه ۶. درک انتظارات متقابل ۷. اعتماد کامل به همکاران درصد بالای این ویژگیها در درون افراد، باعث می‌شود که مدیر سازمان همواره به عنوان مرجع تصمیم‌گیری و به صورت یک فرد بالنده سازمانی مطرح شود و موفقیت جمع و سازمان را به ارمغان آورد. از آنجایی که هر ذهنی در سازمان می‌تواند تعداد نامحدودی ایده تولید کند، چنین مدیری با خیل عظیمی از انسانهای ایده‌مند مواجه می‌شود؛ نه اینکه او سوق‌دهنده افرادی باشد که فقط منتظر خزیدن هستند و اصطلاحاً مدیر دست به حرکت فروشی باید بزند. از وظایف مدیر در سازمان، توجه به روحیه کارکنان است. روحیه، نتیجه میلیونها فعل و انفعال جسمی و روحی است که درون ما اتفاق می‌افتد و تغییرات احساسی در ما درباره شغل، سازمان و مدیر به وجود می‌آورد. ممکن است این احساس به وجود آمده، اثر بخش باشد و ممکن است مخرب و کاهنده کارایی. هر نوع روحیه، دارای دو جز اصلی است: ۱. وضعیت روحی؛ ۲. وضعیت جسمی. مدیر در نقش رهبری، باید همواره وضعیت روحی کارکنان را بسنجد و عواملی را که ممکن است در روحیه آنان تأثیر مخرب داشته باشد، از بین ببرد تا میزان رضایت شغلی کارکنان همواره در سطح مطلوبی قرار داشته باشد. عدم توجه مدیر به روحیه کارکنان، میزان نارضایی را افزایش می‌دهد و عامل کاهش میزان موفقیت اوست OD و موفقیت مدیر موفقیت مدیر یا بازسازی و بهبود سازمان (O.D=OrganizationDexelopmento)، نوعی فعالیت بهینه و کارآمد مدیریت برای ارتقای کیفی و بالندگی سازمان است و در سه سطح فردی و گروهی و ساختار سازمان فعالیت می‌کند. یک مدیر موفق در OD معمولاً: ۱. برکار تیمی تأکید می‌کند؛ نه تلاش فردی. ۲. تغییر در فرهنگ سازمان را مد نظر دارد. ۳. بر ایجاد انگیزش تأکید می‌کند. ۴. بر پاداش گروهی تأکید می‌ورزد. ۵. بر همکاری مدیران و فرهنگ مشارکت تأکید می‌کند. ۶. ارتقا و چرخه بهره‌وری را مد نظر دارد. ۷. فرآیندی همیشگی را به سمت رقابتهای سالم ایجاد می‌کند. ۸. هدف اصلی آن، تغییر در رفتار و روش و ساختار است. سازمانها به سان موجود زنده به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، به بلوغ می‌رسند و سرانجام دچار کهولت می‌شوند و از بین می‌روند. برای جلوگیری از مرگ زودرس سازمانها، لازم است سیستم دائماً در خود تغییرات مطلوب ایجاد کند تا

اثربخشی لازم را جهت انجام وظایف خود داشته باشد. مدیر آشنا به OD مانند طبیبی است که هدف اصلی او شناختن بیماریهای سازمان و کوشش برای از بین بردن آنها و ایجاد تغییرات مناسب در سازمان، برای پیشگیری از بروز مشکلات جدید می‌باشند. مروری بر پژوهشهای انجام شده – پیترز و واترمن برای نخستین بار در یک پژوهش گسترده، با مطالعه ۴۳ شرکت بزرگ آمریکایی که در شش شاخص: رشد مرکب دارایی ها، رشد مرکب سهام، نسبت ارزش بازاری به ارزش دفتری، بازده سرمایه، بازده سهام و بازده فروش از رقبا بالاتر بودند به ۸ اصل اساسی موفقیت در این شرکتها رسیدند و نتایج را در کتابی با عنوان در جستجوی برتری که به یکی از پرفروش ترین کتابهای مدیریتی مطرح شد، ارائه دادند. دراین پژوهش، هشت ویژگی شرکتهای مبتکر و نوآور به این شرح عنوان شد. [تعصب به عمل، تماس نزدیک با مشتری، استقلال و تهور، بهره وری از کارکنان، توجه به ارزشها، پایبندی به کار اصلی، ساختارهای ساده و تمرکز و عدم تمرکز] (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲ _). مطالعه مهم بعدی توسط جیمز کالینز و جری پوراس انجام شد که در یک طرح پژوهشی شش ساله با بررسی ۱۸ شرکت که موقعیت خود را برای پنج تا پانزده دهه حفظ کرده بودند، با ۱۸ شرکت دیگر که در مقایسه چندان موفق نبودند، به شناسایی مجموعه اصولی که موجب تمایز این شرکتها شده بود، پرداخته که در نهایت ویژگیها و فلسفه حاکم بر شرکتهای آرمانی را در کتابی با عنوان ساختن برای ماندن منتشر کردند. رویکرد ساعت سازی نه ساعت گویی، فلسفه هم این و هم آن، هدفهای مهمتر از سود، حاکمیت جهان بینی و حفظ پایداری و پیشرفت، دارا بودن هدفهای بلند پروازانه، انتخاب شایسته، مدیریت درون زا، پیشرفت و بهبود مستمر، به عنوان ویژگیهای شرکتهای آرمانی عنوان شده است (کالینز و پوراس، ۱۹۹۷ _). جیمز کالینز (۲۰۰۱) در یک پژوهش ۵ ساله دیگر، ۲۸ شرکت از میان شرکتهای برگزیده مجله فورچون، شرکتهایی را که در یک بازه زمانی ۱۵ ساله سود مرکب سهام آنان به سه برابر ارزش بازار رسیده بود، مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش آنها این ویژگیهای را در خصوص این شرکتها آشکار کرد و نتایج در کتابی: با عنوان، از خوب به عالی منتشر شد. حاکمیت رهبری سطح پنجم، رویکرد ابتدا فرد بعد هدف، توان رویارویی با حقایق ناخوشایند و درعین حال یقین داشتن به موفقیت، حاکمیت مفهوم خارپشتی و سادگی در دو محور: فرهنگ مبتنی بر نظم گرایی، بهره گیری از شتاب دهنده های فناوری به عنوان مجموعه ویژگیهای شرکتهای رهسپار تعالی مطرح شد (کالینز، ۲۰۰۱ _). گری هارپست در یک مطالعه از ۵ راز شرکتهای با عملکرد برتر: تیم رهبری قوی، توانایی جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت، رویکرد منسجم و منظم به کسب وکار، توانایی استفاده استراتژیک از فناوری، استفاده مناسب از تامین کنندگان قابل اعتماد، نام می‌برد. (Harpest, ۲۰۰۶) _ویلیام جویس و همکاران در بررسی خود از ۱۶۰ شرکت در صنعت های مختلف و مطالعه بیش از ۲۰۰ تکنیک مدیریتی در طی ۵ سال مجموعه عواملی را که باعث رسیدن به نتایج برتر برای سهامداران می‌شد بررسی کردند و نتیجه پژوهش خود را فرمول ۲+۴ نامیدند. در این پژوهش دو دسته از عوامل شناسایی شدند که به عوامل اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند. عوامل اولیه، شامل: استراتژی متمرکز، اجرا، فرهنگ عملکرد و سازمانهای تخت و سریع است. عوامل ثانویه، شامل: هوشمندی، رهبری متعهد، نوآوریهای تحول‌آمیز در صنعت و رشد از راه مشارکت. برای رسیدن به موفقیت می بایستی تمامی عوامل اولیه و دست کم دو تا از عوامل ثانویه وجود داشته باشند که در اصطلاح به آ ن فرمول ۲+۴ موفقیت کسب و کار گفته می شود _. دالتون در بررسی خود در زمینه عناصر اصلی سازمان، با عملکرد برتر ۵ جزو اصلی یک سازمان با عملکرد برتر را مشارکت کارکنان، تیم های کاری خودگردان، فناوری تولیدی منسجم، یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر عنوان کرده است. (Dalton, ۲۰۰۰ _) هاردستی در بیان ده ویژگی یک سازمان موثر شفاف بودن ماموریت سازمانی، قدرت چشم انداز رهبری، تعهد، باور و تعلق خاطر به چشم انداز مشترک در سرتاسر سازمان، تیم رهبری متعادل و منسجم، هدفها و مقاصد روشن و قابل اندازه گیری، مکانیزمهایی برای دریافت بازخورد از خارج سازمان، اشتیاق به یاد گیری مستمر، در جستجوی تعالی و برتری بودن، فرایندهای برنامه ریزی و تصمیم‌گیری کارآمد و پاس داشتن موفقیتهای دسته جمعی را در دستیابی به عملکرد برتر موثر می داند. (Hardesty,۲۰۰۳) گریگوری اسمیت در مقاله خود، هفت راز ایجاد سازمانهای با عملکرد برتر را، تعهد و مشارکت مدیریت ارشد، تمرکز استراتژیک، تیم های راهبری، شناسایی پروژه های کلیدی بهبود، تیم گرایی، ایجاد منشور و اندازه گیری(سنجش) ذکر می‌کند. (Smith, ۲۰۰۲) فصل سوم در تحقیقات اجتماعی ، پس از انتخاب موضوع برای پژوهش مهمترین اصل ، انتخاب جامعه آماری است . منظور از جامعه آماری ، همان جامعه اصلی که از آن نمونه یا معرف بدست می آید . لذا جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان، کارشناسان و مدیران اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان است که به تفکیک به شرح ذیل می باشد : تعداد کل کارکنان موسسه (رسمی ، پیمانی ، قرارداد کار معین و شرکتی) ۹۲ نفر تعداد کارکنان رسمی و پیمانی ۶۳ نفر که از این تعداد ۲۷ نفر خانم و ۳۶ نفر آقا می باشد . تعداد کارکنان قرارداد کار معین۱۵ نفر که از این تعداد ۵ نفر خانم و ۱۰ نفر آقا می باشد . تعداد کارکنان شرکتی ۱۴ نفر که از این تعداد ۱ نفر خانم و ۱۳ نفر آقا می باشد . که در سال ۱۳۸۸ در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان مشغول به کار هستند . (نمودار زیر) بعد از تبیین جامعه آماری ، در راستای جمع آوری اطلاعات ابتدا باید سعی شود که از روشهای درست و متناسب استفاده شود چرا که هر پژوهش روش یا روشهای خاص را جهت جمع آوری اطلاعات می طلبد و آنگاه باید کوشید تا داده ها با کمترین ضریب خطا بدست آیند و از عوامی چون فقدان روح عملی ، تعصب و سوگیری پرسشگر و پاسگو که بر نتایج حاصل تاثیر می گذارند دوری جست . باید خاط نشان کرد که در روش میدانی ، بهترین تفکیک در جمع آوری داده ها ، استفاده از تکنیک پرسشنامه است که پژوهشگر با مراجعه به اعضای نمونه ، سوالات را برای آنان بازگو و یا جهت تکمیل به آنها می دهد و از این طریق با تکمیل پرسشنامه ، اطلاعات لازم جمع آوری می شود . در این تحقیق یک پرسشنامه که شامل مقدمه و۱۹ سوال بود تهیه و تنظیم شده است که در آن از مقیاس ترتیبی استفاده شده است . پرسشنامه مربوطه بعد از اصلاح و بازبینی و جویا شده نظریات کارشناسان و مدیران مربوطه در اختیار کارکنان اداره قرار گرفت . از تعداد ۹۲ نفر از کارکنان اداره فقط ۴۱ یعنی ۴۴٪ پرسشنامه ها برگشت داده شدند . در این تحقیق , طبقه بندی اطلاعات بر اساس روش رتبه ای انجام شده که به شرح جدول ذیل می باشد . روش نمونه گیری در این تحقیق، روش احتمالی از نوع تصادفی ساده می باشد . در این تحقیق با توجه به تعداد جامعه آماری که ۹۲ نفر محاسبه شده و از این تعداد ۳۳ نفر خانم و ۵۹ نفر آقا می باشند ، تعداد نمونه تحقیق ۴۱ نفر (۴۴٪) می باشد که از این تعداد ۲۲ نفر آقا و ۱۹ نفر خانم به پرسشنامه ها پاسخ داده اند . و از این تعداد ۴ نفر کارکنان شرکتی, ۷ نفر کارکنان قرارداد معین , ۲ نفر کارکنان پیمانی و تعداد ۲۸ نفر از کارکنان رسمی می باشند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تجزیه و تحلیل آماری و عینی و در پردازش اطلاعات از روش پردازش توصیفی اطلاعات استفاده شده است که در این روش بر اساس اطلاعات دقیق و کمی بدست آمده با استفاده از مدلهای آماری و ریاضی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته و نتایج را سریع , روشن و نزدیک به اقعیت اعلام می دارد بر اساس سوالات پرسشنامه , از سوال ۱ تا ۱۱ ,

کارکنان اداره به شرح جدول ذیل گزینه های عالی , خوب , متوسط و ضعیف را علامت زده اند . فصل چهارم – تجزیه و تحلیل اطلاعات دانش مدیریت، آگاهی سازمان یافته ای است که زیرساز عمل مدیران می باشد. موفقیت عملکرد یک سیستم به نحوه مدیریت آن بستگی دارد بنابراین عملکرد یک مدیر در ایجاد هماهنگی بین کارکنان نقش کلیدی دارد و می تواند تاثیر بسزایی در موفقیت عملکرد یک سازمان داشته باشد. دراین مطالعه توصیفی ، ابزار گردآوری داده ها ، پرسشنامه بوده است که جهت دستیابی به اهدف پژوهش در دو بخش تنظیم گردیده است. بخش اول شامل ۵ سئوال در ارتباط با مشخصات فردی و بخش دوم شامل ۱۱ سئوال در ارتباط با نحوه رضایت کارکنان و عملکرد آنان مطرح گردیده است. یافته ها نشانگر آن است که کل شرکت کنندگان در پژوهش از تعداد ۹۲ نفر , ۴۱ نفر یعنی ۴۴٪ که از این تعداد , (۲۳٪)آقایان و (۲۰٪) خانمها بودند . نمونه های این پژوهش ، تعداد کارکنان رسمی (۴۳ نفر) بودند که از این تعداد ۲۸ نفر و تعداد کارکنان پیمانی (۲۰ نفر) بودند که از این تعداد ۲ نفر , تعداد کارکنان قرارداد کار معین (۱۵ نفر) بودند که از این تعداد ۷ نفر و تعداد کارکنان شرکتی (۱۴ نفر) بودند که از این تعداد ۴ نفر به پرسشنامه ها پاسخ دادند . یافته ها نشان می دهد که نحوه موثر استفاده از سیستمهای کاری در اداره را ۱۲٪ از افراد عالی , ۴۸٪ خوب , ۳۴٪ متوسط و ۰۴/۰ افراد ضعیف اعلام کردند . تناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی را ۱۹ ٪ خوب , ۵۳٪ متوسط و ۲۶٪ افراد ضعیف اعلام کردند . همچنین نتایج پرسشنامه ها نشانگر این مطلب بود که روحیه همکاری در اداره به میزان ۵۶٪ , مشورت و جلب توجه مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها ۴۶٪ , میزان رضایت از شرایط محیط کار ۵۳٪ , ارتباط افراد با روسا و بقیه همکاران ۶۰٪ , معرفی کارکنان به دوره های آموزشی ۳۹٪ , رعایت قوانین و مقررات اداری ۶۳٪ , میزان تقسیم عادلانه کار ۴۰٪ , میزان رضایت شغلی ۴۳٪ و میزان تشکر و قدردانی از زحمات کارکنان در اداره ۲۴٪ است . نتایج پژوهش حاکی از آن بود که عملکرد مدیریت براساس فرآیند مدیریت خوب بوده است ولی در ۳/۱ عوامل عملکردی مرحله سوم از قبیل اقدامات لازم جهت رفع احتیاجات مادی و معنوی افراد، ایجاد دوره های آموزشی کوتاه مدت، ایجاد محیط برای ابتکار و نوآوری و تشویق در انجام وظایف و همچنین بعضی از فاکتورهای عملکردی در مرحله پنجم فرآیند مدیریت (کنترل) شامل فراهم آوردن رضایت بیشتر کارکنان از شغل و شرایط محیط کار و میزان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی , باید تجدید نظر و دقت بیشتری بعمل آید تا رضایت کامل کارکنان و بازدهی بالای افراد را شامل شود . (در قسمت پیوستها نمودارهای نظریات کارکنان به تفکیک نشان داده شده است) فصل پنجم – خلاصه و نتیجه گیری در بازار رقابتی امروزی، ضرورت دارد که سازمانها همواره باید یگ گام جلوتر از رقبا باشند بنابراین سازمانها تلاش می‌کنند که پیوسته برتری رقابتی خود را حفظ کنند. فشارهای فزایند محیطی و تحولات فراگیر سازمانها را با چالشهای گوناگونی روبه رو ساخته است که ناکارآمدی نگرش‌ها، سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملا آشکار شده است، چرا که با رویکردهای سنتی، نمی توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن دگرگون شده است به رقابت پرداخت. هر شرایطی ابزار ویژه خود را می طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذینفعان را فراهم کند، یک ضرورت است. پژوهشهای، انجام شده در مورد سازمانهایی که در این شرایط مانند نگینی بر پیشانی دنیای کسب و کار می درخشند، نشان می دهد که این سازمانها از یک مجموعه ویژگیهای کلیدی و مشترک بهره مند بوده اند و توانسته‌اند از این راه نتایج عملکردی فوق العاده‌ای را کسب کنند. بی تردید فراهم سازی یک سازمان که تمامی ویژگیهای مطرح شده را در یک زمان در بر داشته باشد کمی دور از دسترس به نظر می رسد، چرا که سفر تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان متعالی و با عملکرد برتر، سفری طولانی است و مدیران نیز در این راه با چالشهای گوناگونی روبه رو خواهند شد. امروزه داشتن بهره‌وری و ارتقاء آن، نیاز انکارناپذیری برای سازمانها است. مهمترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می باشد. مدیریت بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می رود. مدیریت از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد هر چه مدیریت در نیل به اهداف مذکور موفق تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقاء سازمان در دنیای رقابتی و پر تلاطم امروزی خواهد شد. مدیریت مهم ترین و سازنده ترین نقش در یک سازمان را ایفا می کند. آگاهی از دانش نوین، تجربه بالاو تشخیص صحیح می تواند در جهت دست یابی اهداف سازمانی بسیار راه گشا باشد. مدیریت عملکرد ناب به هدفی فراتر از مدیریت عملکرد امروزی می نگرد و به کاهش اتلاف، حذف ضایعات،بهره وری حداکثر و افزایش رضایت ذینفعان و استفاده بهینه از منابع می پردازد. در بهینه سازی نیروی انسانی ، افراد سازمان مطلع می شوند کجا قرار دارند به گونه ای که بدانند تا چه حد خوب عمل می کنند لذا از حوزه های بهبود آگاه می شوند. تفویض اختیار امور ،سطوح انگیزش، مهارت و تعهد در نیروی کار افزایش می یابد. همچنین انتظارات مدیران از کارکنان و بالعکس به طور روشن بیان می گردد. در استفاده از منابع مالی و تجهیزات میتوان: اصلاح در سیاست پرداخت حقوق و پاداش بی اساس و ثابت، بکاربستن معیارهایی بر پایه ارزش افزایی افراد و اختصاص میزان مناسب بودجه به فعالیت ها و پروژه ها همراه با نظارت و دست یابی به بازده حداکثر در زمان معین و کیفیت مطلوب را از مزایای مدیریت عملکرد ناب دانست. پیشنهادات تحقیق : با توجه به نتایج کسب شده از این تحقیق و بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه ها پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می گردد –: در تدوین و یا اصلاح قوانین و مقررات امور استخدامی ادارات و سازمان ها چه دولتی و چه غیر دولتی، مبحث کاربردی تناسب ویژگی های شخصیتی با شرایط شغلی مورد نظر لحاظ گردد. در واقع سازمان ها در بدو استخدام می بایست شغل مورد نظر را چون لباسی در نظر بگیرند که کارمندی متناسب و برابر آن لباس برایش انتخاب و جذب کنند که فردا از تنگی یا گشادی آن رنجیده خاطر نگردد. اعمال چنین مواردی در امر بکارگیری منابع انسانی مورد نیاز سازمان ها، می تواند کارایی کلی سازمان را تا حداکثر توان پیش بینی شده برساند. نتایج حاصل شده از انجام این تحقیق گواه آشکار این مطلب است که سازمان ها و یا شرکت ها می بایست به کیفیت استخدام منابع انسانی خویش که ناشی از تناسب بهینه فرد با شغل می باشد، بیش از هر موضوع دیگری در امر مزیت های رقابتی منابع انسانی خود توجه کرده و معیار های انتخاب افراد را در پست های متنوع و متفاوت سازمان نه به طور یکسان و مشابه، بلکه به طور متناسب با شرایط و ویژگی های مورد نیاز تدوین و بکار گیرند –. به مؤسساتی که در مشاغل خدماتی مانند سازمان های مشاوره مشغول به کارند و در آنها درصد بسیاری از خدمت ارائه شده به مشتری و ارباب رجوع ارتباط مستقیم به توانایی، مهارت، آموزش و ویژگی های فردی کارکنان مانند اخلاق و برخورد با مشتری دارد، پیشنهاد می گردد که بیشتر از سازمان ها و مؤسسات فعال در عرصه های دیگر به امر تناسب شخصیت و شغل کارمندانشان توجه کنند زیرا چنانکه دیده شد، این فرآیند نقشی بسیار اساسی و تأثیرگذار در عملکرد کارکنان و در نتیجه مؤسسه و سازمان بازی می کند و می تواند مجرایی

برای اثربخشی بهتر فعالیت های سازمان و مؤسسه باشد –. به مدیران سازمان ها که به دنبال ایجاد تغییر و تحول در حیطه مدیریتی خود بوده و قصد کارآمدتر کردن اداره و سازمان خود را در جلب مشتری، ارائه خدمت به مردم و یا رقابت با رقیبان خود در بازار را دارند، توصیه می شود که سهم بیشتری به تلاش در جهت بکارگیری بهینه کارکنان در شغل ها و پست های موجود در برنامه های کدیریتی خود اختصاص دهند. همیشه تکنولوژی و منابع مالی داروی ناکارمدی سازمان نمی باشد، بلکه مباحث ساده ای مانند تناسب بیشتر شخصیت با شغل کارکنان در بسیاری موارد آن هم در ادارات و سازمان های داخلی کشور که کمترین توجه به این موضوع شده و می شود، بسیار گره گشا و مفید می باشد. پیوستها با توجه به پرسشنامه های تکمیل شده توسط کارکنان اداره , نظریات آنان به تفکیک هر سوال به شرح جداول ذیل است : استفاده موثر از سیستمهای کاری در اداره تناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی روحیه همکاری در اداره میزان مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری های مدیریتی میزان رضایت از شرایط محیط کار ارتباط افراد با همکاران ، مدیران و رؤسا در اداره معرفی کارکنان به دوره های آموزشی متناسب با نیاز آنان رعایت قوانین ، مقررات و سلسله مراتب اداری در اداره تقسیم عادلانه کار میزان رضایت شغلی در اداره قدردانی و تشکر از تلاش و کوشش کارکنان مقاله ای تحت عنوان : بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید عنوان مقاله: بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید مولف/مترجم: ترجمه: یاسر جلالی موضوع: انگیزش و عملکرد چکیده: اغلب شرکتها اشتباه عمل می کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی انگیزه شدن کارکنان خود جلوگیری کنند. تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می کنند، بسیار شیفته و علاقه‌مند آن هستند. اما طبق یافته های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شرکتها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می یابد و در سالهای بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این یافته ها بر اساس مطالعه ای شکل گرفته است که بر روی ۲/۱ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شرکت برتر از میان ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴ ، توسط موسسه تحقیقاتی سیروتا (نیویورک) انجام شده است. این مشکل به اصول و مبانی مدیریت مربوط می شود. یعنی هم به سیاستها و رویه هایی که شرکتها در مدیریت کردن نیروهایشان به کار می گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسیله گزارشهای مستقیم خود برقرار می کنند. تحقیق ما نشان می دهد که چگونه رفتار و عملکرد مدیران به مشکل بی انگیزگی پرسنل اضافه می کند. همچنین تحقیق ما نشان خواهد داد که مدیران برای تغییر این وضع چه کاری می توانند انجام دهند. سه هدف کلیدی افراد در کار برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از ـ: برابری : در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود ـ. موفقیت : احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما ـ. همراهی و رفاقت : داشتن روابط خوب و پربار با همکاران. برای نگهداری یک نیروی کار علاقه‌مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تامین می شود، کارکنان یک سوم علاقه‌مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی کند. آنچه مدیران به تنهایی می توانند انجام دهند تأمین این سه هدف، هم به سیاستهای یک سازمان بستگی دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می‌گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می‌تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می‌توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران به صورت فردی نمی توانند همه تصمیمات رهبری(مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند. مهمترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست. اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می توانند نقش کلیدی را در تامین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند. موفقیت یک هدف الهام بخش را القا کنید. یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت. هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می دهند: کار بیمه ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً ـ شما فرم های بیمه را چگونه پر کرده اید یا اینکه چک ها را چگونه نوشته اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می شود. این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه پرقدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً ـ با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم های بیمه شرح شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند. کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاریهای یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می کنند چقدر به قدردانی اهمیت می دهند. کارکنان همچنین اعلام می کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نکوهش می کنند. درک موفقیتهای فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می دهد، یاری کردن باعث می شود که این کمالات بیشتر شود. دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود» ، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالاـ مقداری انعطاف پذیری در زمان‌بندی برنامه ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک پیغام

تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می توانند قدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود. -۳ برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن وکنترل کردن، یک راه مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آنها را تسهیل کنید. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان»(طرف مقابل) شما هستند[باید کارشان را راه بیاندازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علایقشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می گذارید. آیا شما می دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید ـنشستهای ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است. کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی کنند، این است که آنها نمی دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می کند. کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهندکرد. محدودیتهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می کند، مانع می شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است ، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد ــ: بازخورد عملکرد همان ارزش‌یابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزش‌یابیهای سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید ــ. این را تشخیص دهید که کارمندان می خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد ــ. توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها. از تذکرات ارزیابی کننده کلی (مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی(قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتما بهبود یافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید ــ. بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود ــ. به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما[مدیر] می توانید بیشتر مفید باشید ــ. همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می دهید. شما می خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکنی را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید ــ. در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید. برابری رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاً روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است. محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته های منفی است که ما در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می دهد ، امر می کند که مدیران باید محدودیتهای خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند. یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است ـاغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک غریزه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید ، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان درمورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیرید.(نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است. شرکتها و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می گذارند. روابط باز و کامل[با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست. - عملکرد ضعیف را تشخیص بدهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کارکردن حساسیت دارند .آنها هر کاری می کنند تا از زیر کارکردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی – مثل انفصال از کار – تنها راهی است که می توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می دهد، زیرا آنها می بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است. همراهی و رفاقت کار جمعی(تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیتها برای آنکه به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است.به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می کنند. هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم های خود مختار تقسیم کنند، تیم هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان‌بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه ها منجر می شوند. در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته

باشد، باید صلاحیتهای افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید. توجه به هر سه عامل گوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل درمورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می آورند. مدیران مشارکتی به طور مداوم علاقه‌مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می کنند. آنها صبر نمی کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آنها به دنبال فرصتی می گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می توان کرد. آنها جو و فضایی را ایجاد می کنند که درآن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآوریهایشان شناسایی می کنند. مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد شایسته برای انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب می دانند، وجود نداشته باشد. منابع و مأخذ کتب و مراجع کتابخانه ای : ۱. Armstrong , M (۱۹۷۶) A Handbook of Personnel Management Practice , ۱st end , Kogan Page , London ۲. Newton , T and Finday , P (۱۹۹۶)Playing god ? : The performance of appraisal , Human Resource Management Journal , ۶(۳) , pp ۴۲-۵۶ ۳ – عاطفی .محمد رضا و مهمان پذیر U فرهاد ، مقدمه ای بر مدیریت ناب ، انتشارات نگاه دانش ،۱۳۸۴ ۴– صبور اردوبادی ؛ احمد نقش تربیتی عادات ؛ جلد ۱ ، تهران : هدی ، (بی تا) ۵– ابیلی، خدایار و موفقی، حسن،مدیریت عملکرد دانشگران (مقاله)، سایت سازمان مدیریت صنعتی. ۶ – خوشوقتی،آرمین، ارزیابی عملکرد کارکنان (مقاله)، سایت راهکار و مدیریت، ۱۳۸۴. ۷– خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره وری(تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران،۱۳۸۴، چاپ چهارم. ۸– گروهی از استادان مدیریت، شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۷،چاپ دوم. ۹– ساعتچی،محمود،روانشناسی بهره وری،موسسه نشر ویرایش،تهران،۱۳۸۰،چاپ سوم.

مفاهیم مبهم بهره‌وری و عملکرد

مترجم:افسانه باقری

چکیده: هدف این مقاله آن است که شیوه های برخورد با مفاهیم «بهره وری» و «عملکرد» در ادبیات را مورد بررسی قرار داده و نشان دهد که اصطلاحات به کاررفته در این رشته ها، اغلب به طور مبهم تعریف شده اند و درک درستی از آنها وجود ندارد و سپس ادبیات مربوط به عملکرد علمی و عملی طی ۳۰ سال گذشته مورد بازنگری قرار می گیرد. معنای پنج اصطلاح(بهره وری، عملکرد، سوددهی، کارایی و اثربخشی)تشریح و چگونگی ارتباط درونی آنها نشان داده می‌شود. از آنجایی که ایجاد یک دستور زبان مشترک کار ساده ای نیست، باید این حقیقت را پذیرفت که بعدها نیز افراد برداشتهای گوناگونی از اصطلاحات توضیح داده شده در این مقاله خواهند داشت. اغلب شیوه های سنجش و بهبود، بدون درک روشنی از آنچه باید اندازه گیری شود یا بهبودیابد،به کار گرفته می شوند. به دلیل این رویکرد عملگرا نسبت به بهبود، فرصت فهم کامل و سپس به حد اکثر رساندن عوامل اساسی و موثر در رقابت پذیری و موفقیت به سادگی از دست می رود. این مقاله با ارایه مجموعه ای از واژگان و اصطلاحات علمی، سردرگمی موجود در این رشته را کاهش می دهد. مطمئنا، داشتن واژگان و دستور زبان مشترک، برای ایجاد یک فهم مشترک، بنیادین و نیرومند، (در این رشته) مفید است. مقدمه از لغات بهره وری و عملکرد به طور متداول در حوزه های علمی و تجاری استفاده می شود، اگرچه به ندرت تعریف یا توضیح مناسبی از آنها ارایه شده است.در حقیقت این لغات اغلب گیج کننده اند و با واژگانی چون کارایی،اثربخشی و سوددهی، مترادف در نظر گرفته می شوند(سینک و توتل، ۱۹۸۹؛ چو، ۱۹۸۸؛سومانث، ۱۹۹۴؛ کاس و لویز، ۱۹۹۳؛ توماس و بارون، ۱۹۹۴؛جکسون و پیترسون، ۱۹۹۹). دستورالعملهای سنجش و بهبود نیز اغلب بدون درک واضح از آنچه باید اندازه‌گیری شود و بهبود یابد اجرا می گردند.این رویکرد عمل گرا نسبت به بهبود، فرصت فهم کامل و سپس به حد اکثر رساندن عوامل اساسی و موثر در رقابت پذیری و موفقیت را به سادگی از بین می برد. مطمئنا در محافل علمی،داشتن واژگان و دستور زبان مشترک در تضمین ارتقای درک مشترک، بنیادین و قوی، سودمند است. بهره وری؛ واژه ای چند بعدی بیش از دو قرن پیش، لغت بهره وری برای اولین بار به وسیله «کویزنی» (۱۷۶۶)در یک مجله کشاورزی استفاده شد.از آن زمان تاکنون این لغت در موارد مختلف و سطوح گوناگون، به ویژه در رابطه با سیستم های اقتصادی به کار رفته است(تانژن، a۲۰۰۲). چنین استدلال می شود که بهره وری یکی از مهمترین متغیرهای تاثیر گذار بر فعالیتهای اقتصادی- تولیدی است(سینگ و دیگران ۲۰۰۰). مثلاـ «گراسمن» (۱۹۹۳) درباره بهبود بهره وری که یکی از مزیتهای کلیدی برای رقابت پذیری در بنگاههای اقتصادی است، چنین اظهار نظر می‌کند: شرکتها بایستی بدانند که یکی از سلاحهای اصلی آنان برای دستیابی به مزیتهای قیمت و کیفیت در رقابت با دیگران، درآمدهای حاصل از بهره وری است. علی رغم این حقیقت که بهره وری به عنوان یکی از حیاتی ترین عوامل تاثیرگذار بر رقابت‌پذیری شرکتهای تولیدی درنظر گرفته می‌شود، بسیاری از پژوهشگران معتقدند بهره‌وری در اولویت اول قرار ندارد و کسانی که بر فرایند تولید تاثیر دارند، آن را به دست فراموشی سپرده اند(سینگ و دیگران ۲۰۰۰؛ سینک و توتل، ۱۹۸۹؛ برومن، ۲۰۰۴). یکی از دلایل این امر، فقدان توافق مشترک درباره معنای واقعی این واژه است. اگرچه این لغت به طور گسترده مورد استفاده قرار می گیرد،اما اغلب درست فهمیده نمی شود، و این امر به نادیده گرفته شدن بهره وری، یا حتی تصمیم گیری بر خلاف آن منجر می شود(تانژن۲۰۰۲؛فورستر،۱۹۹۳). «چو» (۱۹۸۸) معتقد است اگرچه مفهوم بهره وری از مدتها پیش وجود داشته است،اما تعداد قابل توجهی از افرادی که هر روزه درباره بهبود بخشیدن به کارایی واحدهای صنعتی تصمیم گیری می کنند، نمی‌دانند چگونه به این سوال ساده که بهره‌وری چیست پاسخ دهند. بیجورکمن(۱۹۹۱) پیشنهاد می کند که تصمیم گیریهای مربوط به بهبود بهره وری، اغلب براساس عقاید شخصی به جای یک دیدگاه مشترک و عمومی انجام می‌شود. یک بازنگری نسبتا ساده از ادبیات نشان می دهد ــ: کسانی که واژه بهره وری را به کار می‌بندند به ندرت آن را تعریف می کنند ــ. از تعابیر متعدد این واژه و همچنین پیامدهایی که بر اثر این اختلافات ایجاد می شود، آگاهی کامل ندارند ــ. برای واژه بهره وری تعاریف و رویکردهای لغوی و همچنین ریاضی وجود دارد. همه اینها نشان می دهد بهره وری واژه ای چند بعدی است، که معنی آن می تواند بسته به زمینه ای که در آن استفاده می شود،متفاوت باشد. در هر صورت این واژه ویژگیهای کلی مشترکی را نیز دربر می

گیرد. در مهندسی صنایع، بهره وری به طور کلی به صورت رابطه بین ستانده (مثلاـ کالاهای تولید شده)به درونداد (مثلاـ منابع مصرف شده) در فرایند تولید تعریف می‌شود (سومانث، ۱۹۹۴). اگرچه اختلاف نظرهای متعددی درباره همین نسبت اولیه[یعنی برونداد/درونداد] وجود دارد، اما دروندادها و بروندادها اغلب آنقدر" گسترده "هستند که این تعریف از بهره وری را مفید می سازند. جدول شماره یک برخی از این اختلافات را که ناشی از کاربرد این واژه از دیدگاههای مختلف است، نشان می دهد(توماس،بارون ۱۹۹۴). هدف تعاریف لغوی بهره وری،توضیح مفهوم آن است. تعاریف لغوی مفید هستند، چراکه می‌توانند «معیاری» را برای ایجاد دیدگاهی مشترک از اهداف سازمان به وجود آورند. آنها همچنین می توانند برای تعیین و توضیح اهداف راهبردی سازمان مورد استفاده قرار گیرند(بیجورکمن،۱۹۹۱). از سوی دیگر، تعاریف ریاضی می توانند به عنوان بنیانی برای اندازه گیری عملکرد مورد استفاده قرار گیرند، بخصوص هنگامی که هدف اصلی، بهبود بهره وری(نه توضیح آن) است. از آنجایی که تبدیل تعریف لغوی به تعریف ریاضی مشکل است، تعاریف ریاضی همیشه تمامی ویژگیهای مفهوم بهره وری را دربر نمی گیرند، و موقع تبدیل مفهوم بهره‌وری به تعاریف ریاضی،مسلما فقط قسمتی از معنای«واقعی» بهره وری نشان داده می شود، و همین امر موجب بروز اختلاف نظرهایی می‌شود. «برومن» (۲۰۰۴) پیشنهاد می کند برای اینکه بتوان ویژگیهای یک تعریف ریاضی را ارزیابی کرد، ضروری است که بدانیم این تعریف ریاضی مربوط به کدامیک از مفاهیم و تعاریف بهره وری است. «برنولاـک» (۱۹۹۷) توضیح لغوی سودمندی از بهره وری ارایه می دهد که به تولید مربوط می شود: بهره وری به این معناست که تا چه حد از منابع مورد استفاده تولیدات خوبی داشته ایم. اگر با استفاده از منابع ثابت کالاهای بیشتر یا بهتری تولید کرده ایم، یا اگر همان اندازه کالا را با استفاده از منابع کمتری تولید کرده ایم، بهره‌وری را افزایش داده ایم. «منظور از منابع، تمامی منابع انسانی و فیزیکی است، مثلا افراد تولید کننده کالا یا ارایه دهنده خدمات، همچنین داراییهایی که کارکنان می توانند با آنها کالایی را تولید کنند یا خدماتی را ارایه دهند. منابع مورداستفاده شامل زمین، ساختمان، تجهیزات و ماشین آلات ثابت و متحرک، ابزار، مواد خام، اموال و دیگر داراییهای موجود است.» این تعریف دارای دو ویژگی مهم است. اول اینکه، بهره وری رابطه بسیار نزدیکی با نحوه استفاده و در دسترس بودن منابع دارد. به طور خلاصه بهره وری یک شرکت در صورتی که منابع آن به درستی مورد استفاده قرار نگیرد، یا اگر کمبودی در هر یک از آنها وجود داشته باشد،کاهش می یابد. دوم، بهره وری به شدت با ایجاد ارزش ارتباط دارد. بنابراین، بهره وری بیشتر هنگامی به دست می آید که فعالیتها و منابع در یک فرایند تولیدی به ارزش کالاهای تولید شده بیفزایند. بنابراین می توان به این نتیجه مهم دست یافت که به منظور بهبود بهره وری بایستی ضایعات حذف گردند. وجود ضایعات مخالف بهره وری است. برومن(۲۰۰۴) به تشابهات ذاتی بسیاری از تعاریف بهره وری اشاره می کند، به این معنا که به نظر می رسد محتوای اصلی همه آنها مشابه باشد. قبادیان (۱۹۹۰) نیز پیشنهاد می‌کند،تمامی تعاریف مشابه[بهره وری] در سه گروه بزرگتر طبقه بندی شوند: ۱)مفهوم فنی:رابطه بین نسبتهای برونداد به دروندادهایی که برای تولید آن برونداد استفاده شده است. ۲)مفهوم مهندسی:رابطه بین برونداد واقعی و برونداد مورد انتظار در یک فرایند. ۳)مفهوم اقتصادی:کارایی تخصیص منابع. ملاحظات یکی از اشتباهات متداول، مترادف دانستن بهره وری با تولید– یعنی مقدار محصول تولید شده یا خدمت ارایه شده است (استینر، ۱۹۹۷؛برنولاک، ۱۹۹۶). به این معنی که افزایش تولید موجب افزایش بهره وری می‌شود. این امرضرورتا صحیح نیست. بهره‌وری یک مفهوم نسبی است:نمی توان گفت که بهره وری افزایش یا کاهش یافته است، مگر اینکه مقایسه ای صورت گیرد،یا تغییرات آن نسبت به یک «استاندارد» در یک نقطه معین از زمان(که می‌تواند مثلا استانداردهای یک رقیب یا سازمان دیگر باشد) و یا تغییرات آن در طول زمان محاسبه شود. به علاوه همانگونه که میسترک و دیگران (۱۹۹۲)اظهار کردند، اساسا بهره وری می تواند به وسیله پنج رابطه مختلف بهبود یابد: ۱)برونداد افزایش یابد با سرعتی بیش از درونداد؛ افزایش درونداد به تناسب کمتر از افزایش برونداد است(رشد مدیریت شده) ۲)برونداد بیشتر از درونداد ثابت(با هوشمندانه کار کردن) ۳)برونداد بیشتر با کاهش درونداد(ایده آل است) ۴)برونداد ثابت با دروندادهای کمتر(کارایی بیشتر) ۵)کاهش برونداد اما کاهش بیشتر درونداد،کاهش درونداد به تناسب بیش تر از کاهش درونداد است(کاهش مدیریت شده). بیشتر فرایندهای تبدیل در یک شرکت از طریق چند نوع درونداد تغذیه می شوند (مثلا نیروی کار،سرمایه،مواد خام و انرژی)و بیش از یک برونداد تولید می کنند (مثلا محصول الف، محصول ب). این امر محاسبه بهره وری را پیچیده می سازد (کوروساوا،۱۹۹۱). «برومن» به این مشکل به صورت مشکل سنجش پذیری اشاره می کند با تاکید بر این نکته که همه متغیرهای یک فرایند براساس یک استاندارد یا واحدهای مشابه قابل اندازه گیری نیستند(برومن،۲۰۰۴).تلاش برای یافتن شیوه مناسب، برای حل مشکل سنجش پذیری به ایجاد انواع مختلف اندازه گیری بهره وری و شیوه های تجمعی[برای محاسبه] دروندادها و بروندادها با استفاده از وزن دهی منجر شد. برخی از این اندازه گیریها، مجموعه کوچکی از دروندادها– [یعنی] بهره وری جزیی را می‌سنجند؛دیگران می کوشند تمامی درونداد ها را درنظر گیرند–بهره وری کل(کریج و هریس ،۱۹۷۳؛گراسمن، ۱۹۹۳؛سومانث، ۱۹۹۴؛هانولا،۱۹۹۹). به علاوه، اگرچه مفهوم بهره وری–برای سازمانهای تولیدی– به پدیده های فیزیکی مربوط می شود(بروندادهای حاصل از فرایند تولید)، اما به صورتهای گوناگون، و به شکل واحدهای پولی یا فیزیکی نیز بیان می شود. «گلد» (۱۹۸۰)پیشنهاد می کند که اندازه گیری«کارایی»فیزیکی یک فرایند تولیدی(یا هر فرایند اقتصادی دیگری)غیر ممکن است، چرا که هیچ راه حل فیزیکی متداولی، برای ترکیب انواع مختلف دروندادها و اندازه گیری آنها با یک مقیاس وجود ندارد. درنتیجه،معنای بهره وری بسته به اینکه در چه زمینه ای مورد استفاده قرار گیرد،متفاوت است.مثلاـ دیدگاه راهبردی نسبت به بهره‌وری در میان مدیران ارشد، معمولا با دیدگاه عملیاتی متصدیان خطوط مونتاژ متفاوت است.این استدلال نشان می دهد که بایستی بهره وری هر سطح، متفاوت از سطوح دیگر اندازه گیری شود و راههای افزایش بهره وری مربوط به همان سطح ارایه شود. یک نمونه از طبقه بندی سطوح مختلف درون یک شرکت عبارت است از ـ: هر یک از ماشین آلات یا سیستم تولیدی ـ؛ عملیات تولیدی، مثلاـ مونتاژ ـ؛ کارخانه ـ؛ تمامی کارخانجات متعلق به یک شرکت(گرووین، ۱۹۸۷) سوددهی شاید مهمترین دلیل شرکتها برای چشم پوشی از اهمیت بهره وری، این موضوع باشد که آنها اغلب بهره وری و سوددهی را مترادف با یکدیگر می دانند. هیچ دلیل منطقی برای انکار وابسته بودن بهره وری و سوددهی به یکدیگر وجود ندارد، اما این دو لزوما همیشه به یکدیگر مرتبط نیستند(وست، ۱۹۹۹). به طور کلی واژه سوددهی برترین هدف برای رشد و موفقیت هر کسب و کاری است؛ سوددهی می تواند به شکل نسبت بین درآمد و هزینه(مثلاـسود/داراییها) تعریف شود. اگرچه نسبت سوددهی اساسا به نیازهای ذی نفعان(به عنوان مهمترین سود) مربوط می شود، بسیاری از پژوهشگران ادعا می کنند که استفاده زیاد از نسبتهای پولی می تواند مضراتی را در پی داشته باشد. مثلاـ می تواند موجب کوتاه نگری یا نادیده گرفتن نظرات مشتری شود(گالیانی و دیگران،۱۹۹۷ ؛جادو و دیگران، ۱۹۹۷؛کاپلان و کوپر،۱۹۹۸). «گرونبرگ» (۲۰۰۴)استدلال می کند، از آنجایی که سودده بودن یکی از نتایج فعالیتها و فرایندهای عملیاتی است، نه یکی از عوامل دخیل در آنها،در نتیجه سوددهی تاثیر مستقیمی بر بهبود اهداف ندارد. واضح است که

سوددهی می تواند به دلایلی که کمتر با بهره وری ارتباط دارد، تغییر کند، مثلاً تورم قیمت یا هزینه(برنولاک، ۱۹۹۶) و دیگر شرایط بیرونی، ممکن است هیچ ارتباطی با استفاده کارامد از منابع [یعنی بهره وری]نداشته باشد، [اما بر سوددهی تاثیر مستقیم دارد] (استینر،۱۹۹۷). این موضوع به نوبه خود موجب شد پژوهشگران به بحث درباره اینکه بهره وری می تواند نسبت به سوددهی معیار مناسب تری برای پایش میزان تعالی تولید در بلند مدت باشد،بپردازند، چرا که سوددهی می تواند در کوتاه مدت تحت تاثیر عوامل مختلف قرار گیرد (میلر، ۱۹۸۴). «میلر» (۱۹۸۴)یکی از اولین کسانی بود که درباره این موضوع به تفصیل بحث و بررسی کرد. او توضیح داد که چگونه می توان سوددهی و بهره وری را از طریق تعدیل قیمت، متمایز کرد، البته تعدیل قیمت به صورت نسبت قیمت هر واحد به هزینه های آن واحد تعریف می شود. عبارت سوددهی= بهره وری+تعدیل قیمت، می تواند به روشهای مختلف بیان شود اما این فرمول به شکل ساده به این معنی است که بهره وری به صورت تعداد برونداد به ازای هر یک از دروندادها تعریف می‌شود، درحالی که، تعریف سوددهی، قیمت هر واحد برونداد به هزینه های هر واحد درونداد است (برنولاک، ۱۹۹۷). سازمانها بایستی نسبتهای بهره وری و سوددهی را به گونه ای با یکدیگر ترکیب کنند که علتهای واقعی افزایش سود به روشنی مشخص شود. عملکرد طبق نظر «توماس و بارون» (۱۹۹۴) بسیاری از کسانی که ادعا می کنند درباره بهره وری بحث و بررسی کرده اند،در واقع به مباحث کلی تری همچون عملکرد پرداخته اند. اگرچه بهره وری واژه ای چند بعدی است، اما بایستی به خاطر داشت که مفهوم خاصی است که به طور نسبی با نسبت بین ستانده و داده مرتبط است.از سوی دیگر، عملکرد، اصطلاح گسترده تری است که تمامی جنبه های اقتصادی و اجرایی، هر دو را دربر می گیرد. عملکرد، تقریبا شامل تمامی اهداف رقابت پذیری و تعالی تولید است و به هزینه، انعطاف پذیری، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می شود(شکل شماره ۱). بعلاوه، عملکرد می تواند به صورت چتری برای همه مفاهیمی که موفقیت و فعالیتهای تمامی شرکتها را دربرمی گیرد، توضیح داده شود. با این حال، انواع عملکردی که یک شرکت خاص می کوشد،با موفقیت به انجام رساند، بسیار خاص همان شرکت است. اسلک و دیگران (۲۰۰۱) موارد زیر را به عنوان ویژگیهای ضروری عملیات و عملکردهای والایی دانستند که هدف تمامی شرکتها دستیابی به آنها است ـ: عملیات با کیفیت بالاـ با دوباره کاریها،وقت و تلاش را به هدر نمی دهد و مشتریان داخلی این عملیات ها از خدمات ناقص ناراضی نیستند ـ. عملیات سریع، میزان کالای موجود در جریان فرایند تولید و همچنین عملیات جزیی و اداری را کاهش می دهد ـ. عملیات قابل اطمینان، به تحویل محصول درست طبق برنامه ریزی قبلی تکیه دارد. این امر توقف بیهوده را حذف می‌کند و اجازه می دهد دیگر عملیات جزیی با کارآمدی بیشتری اجرا گردند ـ. عملیات انعطاف پذیر، [این قابلیت را دارد که] با شرایط در حال تغییر به سرعت و بدون ایجاد اختلال در عملیاتهای دیگر، منطبق شود. در صورتی که عملیات های جزیی انعطاف پذیر باشند، می توانند به سرعت و بدون اتلاف وقت و ظرفیت، وظایفشان را تغییر دهند ـ. اجرای عملیات با هزینه کم، که منجر به سود بیشتر می شود و همچنین برای شرکت این امکان را فراهم می سازد که محصولاتش را با قیمت رقابتی به فروش برساند. اجرای عملیات با ویژگیهایی که توضیح داده شد، موجب تحقق اهداف عملکرد، بخصوص اهداف مربوط به کیفیت می‌شود، و برخی از پژوهشگران کیفیت را بخشی از مفهوم بهره وری می دانند(برای مثال، می‌توانید به ال-دارب، ۲۰۰۰ مراجعه نمایید). اگرچه مفهوم کیفیت اغلب در یک زمینه بسیار وسیع، به فرایندها و محصولات هر دو و همچنین عوامل ملموس و ناملموس مربوط می گردد. درست است که بهبود کیفیت و تولید محصولات بدون -نقص به بروندادها می افزاید، اما نباید کیفیت در مفهوم بهره وری جای داده شود. کیفیت و بهره وری اغلب لازم و ملزوم یکدیگرند، اما آنها دو مفهوم مجزا هستند. کارایی و اثربخشی اصطلاحات کارایی و اثربخشی کاربرد واژگان علمی یا فنی این رشته را پیچیده تر می سازد. این لغات اغلب با یکدیگر اشتباه گرفته می شوند. اگرچه همانگونه که سینک و توتل(۱۹۸۹) بیان کردند،اثربخشی معمولا به بیان ساده به صورت «انجام کارهای درست» و کارایی «انجام درست کارها» تعریف می شود. مثالهای بسیاری از تعاریف دیگر در جدول شماره ۲ ارایه شده است. به هر حال، بیشتر پژوهشگران موافقند که کارایی به شدت با استفاده از منابع مربوط می شود و اساسا بر مخرج کسر بهره وری(دروندادها) تاثیر می گذارد. توضیح بیشتر این که، کارایی عموما به صورت حداقل منابعی که از لحاظ نظری برای به گردش درآمدن عملیات مورد نظر در یک سیستم مورد نیاز است، در مقایسه با مقدار منابعی که حقیقتا مورد استفاده قرار گرفته است،تعریف می‌شود. به علاوه،اندازه گیری میزان کارایی چه براساس زمان، پول یا هر واحد دیگری که باشد، تقریبا آسان است. همچنین کارایی بسیار مشابه مفهومی است که از آن به عنوان نرخ مصرف(یعنی میزان استفاده)یاد می کنند،به این معنا که در عمل چه مقدار وسایل و تجهیزات در مقایسه با حداکثر آن استفاده شده است. از سوی دیگر، اثربخشی اصطلاحی است که بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است و در بیشتر موارد تعیین کمیت آن بسیار مشکل است. اثربخشی، اغلب به ایجاد ارزش برای مشتری مربوط است و اساسا صورت کسر بهره‌وری (بروندادها) را تحت تاثیر قرار می دهد.یک تعریف ساده و مناسب از اثربخشی عبارت است از«توانایی دستیابی به یک هدف معین» یا «میزانی که نتایج مورد نظر تحقق یافته اند». چنین تعاریفی به یک مفهوم جالب[از اثربخشی] منجر می شود: معمولا هیچ محدودیتی برای میزان اثربخش بودن سازمان وجود ندارد. «جکسون» (۲۰۰۰) بیان می کند که تنها تمرکز بر کارایی نمی تواند راه پر ثمری برای افزایش بهره وری باشد. متاسفانه این تمرکز صرف اغلب در صنایع انجام می‌شود، بخصوص هنگامی که فعالیتهایی برای کاهش قیمت [محصولات/خدمات] صورت می گیرد. به هر حال، مجموع کارایی و اثربخشی بالا در فرایند تولید محصول، به بهره وری بالا منجر خواهد شد. بنابراین، ممکن است یک سیستم اثربخش، کارایی نداشته باشد، و یا امکان دارد که یک سیستم کارا، اثربخش نباشد(تانژن، b۲۰۰۲). مدل سه P در مدل سه P (سوددهی PROFITABILITY) (عملکرد PERFORMANCE) (بهره‌وری PRODUCTIVITY) دیدگاهی کلی از چگونگی ارتباط اصطلاحات متداول در این رشته، نشان داده شده است(شکل ۲). این مدل براساس توضیحات واژه شناسی در بخشها و مثالهای قبلی و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر ارایه شده است. به این شیوه تفاوتهای اساسی میان این اصطلاحات به سادگی از بین می رود. بهره وری هسته مرکزی مدل سه P و دارای تعریف عملیاتی نسبتا ساده، یعنی رابطه بین کمیت برونداد(یعنی، محصولاتی که به درستی تولید شده اند و دارای ویژگیهای مورد نظر هستند) و کمیت درونداد(یعنی، تمامی منابعی که در فرایند تولید مصرف شده اند) است. ذکر یک نکته بسیار مهم در اینجا ضروری است که، اگرچه اندازه گیری کمیتهای مختلف با یک استاندارد مشکل است، اما مفهوم بهره وری یک پدیده فیزیکی محض است و بنابراین، باید در قالب یک کمیت سوددهی و به صورت رابطه بین برونداد و درونداد دیده شود،البته بهره وری یک رابطه پولی است که شامل تاثیرات عوامل مربوط به قیمت (مثلا تعدیل قیمت) نیز می شود. عملکرد چتری است برای تعالی، سوددهی و بهره‌وری و همچنین عوامل دیگری همچون کیفیت، سرعت، تحویل به موقع و انعطاف پذیری را که به قیمت مربوط نمی شوند، دربرمی گیرد. اصطلاحات اثربخشی و کارایی، وقتی که با آن سه اصطلاح دیگر استفاده می شوند، عملکرد چندگانه ای دارند. اثربخشی، میزان تحقق نتایج مورد نظر را نشان می دهد؛ و کارایی این که منابع

چقدر خوب در فرایند تبدیل استفـــاده شده اند. نتیجه گیری «سینک» و «توتل» (۱۹۸۹) معتقدند تعاریف، برای کاهش سردرگمی مهم و ضروری هستند،اما اغلب به فراموشی سپرده می شوند: «این رشته پر از متخصصانی است که اصلا مدل مفهومی ندارند و تعاریف عملیاتی ضعیفی دارند؛ و مملو از دانشمندانی که مدل های مفهومی ضعیفی دارند و اصلا تعاریف عملیاتی ندارند. در نتیجه، بدون توجه به شیوه های گوناگون اندازه گیری عملکرد و بهبود، سردرگمی در ادبیات و عمل وجود داشته است». این مقاله سعی کرد تا از طریق توضیح معانی بنیادین اصطلاحاتی که به طور متداول در رشته مدیریت بهره وری و عملکرد استفاده می شوند،این سردرگمی را کاهش دهد.اگرچه باید این حقیقت را پذیرفت که مردم این واژه ها را به شیوه های گوناگون تعبیر و تفسیر می کنند. ایجاد یک دستور زبان مشترک کار ساده ای نیست، بخصوص با گستره ای از اصطلاحاتی که مدتهای مدیدی است که بدون این دستور زبان مشترک، مورد استفاده همگان قرار گرفته اند. *پایگاه مقالات مدیریت

سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثر بخش

ترجمه: جمیله اویسی

چکیده: مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمانها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانها ایفا می‌نماید. اما طراحی،

استقرار و اجرای این نظام، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد هر مجموعه، نه تنها ضمانت اجرایی نظام طراحی شده را زیر سوال خواهد برد، اثربخشی آن را نیز کاهش می‌دهد. در این مقاله، سعی شده با استفاده از نتایج کسب شده از مطالعات و تحقیقات انجام شده در تعدادی از شرکتهای مجهز به نظام مدیریت عملکرد، نقش حمایتهای مدیریتی، طراحی برنامه و اجرای مناسب در اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی تشریح گردد.مقدمه:بیشتر مدیران به اهمیت مدیریت عملکرد، در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با هدفهای شرکت و افزایش اثربخشی نظام مدیریت منابع‌انسانی، (شامل: جبران خدمت، توسعه و جانشین‌پروری) پی برده‌اند.با این وجود تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، هنوز یکی از چالشهای دایمی مدیریت سازمانها محسوب می‌شود.در راستای کمک به حل این چالش موسسه مشاوره‌ای سیبسون وموسسه world work at در سال ۲۰۰۷ میلادی مطالعه ای در باره مدیریت عملکرد را تهیه و منتشر کرده است. بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان – که به طورعمده از میان مدیران ارشد با تخصص مدیریت منابع‌انسانی بوده‌اند — پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان خود را اثربخش توصیف کردند. انتشار این نتایج، برای آن دسته از افرادی که به شکل مستمر با مشکلات سیستم مدیریت عملکرد در سازمان خود روبه‌رو بودند، گیج‌کننده بود، اما تحلیل انجام‌شده بر روی نتایج، به درک ابعادی از چگونگی ایجاد و نگه‌داری اثر بخش نظام مدیریت عملکرد کمک کرد. علاوه بر این، با مطالعاتی که سیبسون در یک دوره زمانی سه ساله (۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵) بر روی بازگشت سرمایه سهامداران شرکت‌هایی که در این مطالعه مشارکت کرده‌اند انجام داده، دریافت که آن دسته از شرکتهایی که بر روی نظام مدیریت عملکرد بهتر کارکرده اند، نسبت به سایر شرکتهایی که روی این نظام کمتر کارکرده‌اند، عملکرد بهتری دارند.به‌گونه مشخص، ۶۴ درصد شرکتهایی که از عملکرد بالایی برخوردارند، از سیستم مدیریت عملکرد بهره می‌برند که در مقایسه با ۳۸ درصدی که عملکرد پایینی دارند، بیان کننده مؤثر بودن سیستم مدیریت عملکرد است.مطالعه مدیریت عملکرد و نتایج کسب شده از آزمایش سیبسون، این‌گونه است که: پیاده‌سازی موفق و اثربخش مدیریت عملکرد از راه تمرکز متوازن بر سه گونه: حمایت رهبران، طراحی برنامه و اجرا توسط مدیران (نمودار شماره ۱) امکان‌پذیر خواهد بود.در هر گونه، گامهایی وجود دارند که می‌توانند به طور مشخص به بهبود اثربخشی نظام مدیریت عملکرد منجر شوند.۱. حمایت رهبریمدیریت عملکرد، در صورتی که در سایه حمایت رهبری سازمان به اجرا درآید، می‌تواند در تحقق نتایج سازمانی مفید واقع شود.حتی یک سیستم معمولی، اگر با حمایت مدیریت اجرا شود، می‌تواند به‌خوبی عمل کند.اغلب سازمانهایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثر بخش هستند، در برابر سازمانهایی که اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد در آنها پایین‌تر ارزیابی شده است، این‌گونه نظر داده اند که: به خوبی از حمایت مدیریت ارشد و یک مدافع بهره‌مندشده اند.۱-۱. عملکرد رهبران در شرکتهایی با عملکرد بالاـ ـ:انتظارات خود را از نظام مدیریت عملکرد مشخص کرده، بین عملکرد خوب وبد، تفاوت قائل می شوند ـ ـ.ممیزی‌های لازم را برای اطمینان‌یابی از اینکه نظام مدیریت عملکرد به عملکرد کلی شرکت گره خورده است، انجام می‌دهند ـ ـ.به‌عنوان یک الگو برای مدیریت عملکرد اثر بخش، عمل می‌کنند ـ ـ. مدیریت عملکرد را به هدفهای کسب و کار و تصمیم گیری درباره افراد مرتبط می‌سازند.کاراترین سازمانها آنهایی هستند که مدافعانی (CHAMPION) در سطح رهبری صف دارند . هنگامی که رهبران صف از سیستم پشتیبانی می کنند، درصد بسیار بالایی از مدیران، ارزیابی خود را در زمان مقرر انجام داده و بازخوردهای عملکردی را ارایه می‌دهند و این خود سیستمی را ایجاد می کند که برای کارکنان ارزش بیشتری دارد.علاوه بر آن، ارتباط میان مدیریت عملکرد و دستیابی به هدفهای استراتژیک به‌روشنی قابل تشخیص است.مدافعانی که در سطح رهبری صف هستند، به‌طور مشخص هم‌سویی میان هدفها را در تمام سطوح سازمانی به‌شکل جامع‌تری نسبت به مدیران ستادی ایجاد می کنند (نمودار شماره ۱).و علاوه بر این، اغلب پاسخ‌دهندگان وجود این رهبران پشتیبان را در ایجاد اعتماد به فرایند در میان کارکنان بسیار موثر دانسته‌اند.برخی از رهبران این مطلب را درک کرده، به طورموثرمدافع مدیریت عملکرد هستند و برخی دیگر نیاز به کمک دارند سازمانها می توانند با طی کردن این مراحل به رهبران خود در این زمینه آموزش دهند ـ ـ. روشن ساختن این مطلب که چگونه مدیریت عملکرد در فرآیندهای کلان مدیریت کسب و کار و به ویژه تعیین هدفهای بودجه‌بندی و پاسخگویی در برابر آنها جای می گیرد ـ ـ.کمک به مدیران در تعیین انتظارات از مدیریت عملکرد، همسوسازی هدفها، تفاوت قائل‌شدن بین عملکرد خوب وبد و انجام حمایتهای لازم برای توسعه کارکنان ـ ـ. کمک به رهبران برای مدیریت کردن عملکردگزارشهای مستقیم خود، با این روش، سایر مدیران در سازمان نیز این کار را انجام خواهند داد.۲. طراحی برنامهاگرچه بسیاری از شرکتها بیش از اینکه بر روی رهبری و اجرای مدیریت عملکرد زمان بگذارند، سعی در طراحی رویکرد سیستم مدیریت عملکرد خود دارند، اما ابعادی در این طراحی وجود دارد که از اهمیت بسیاری برخوردار است.سازمانهایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثر بخشی هستند این‌گونه اظهار داشته‌اند که: سیستم مدیریت عملکرد آنان ارتباط روشنی با نظام‌های جبران خدمت و پاداش دارد و ایجاد این ارتباط باعث جدی گرفتن سیستم توسط کارکنان شده است.پاسخ‌دهندگان از شرکتهایی با مدیریت عملکرد اثربخش، نسبت به سایر شرکتها به وجود ارتباط قوی‌تری میان هدفهای عملکردی واحدها و سازمان اشاره کرده‌اند.برای اینکه سیستم اثربخش باشد، لازم است که ساده و قابل دستیابی طراحی شود. علاوه بر این کارکنان نیاز دارند که مدیریت عملکرد را به‌عنوان یک فرآیند که به‌شکل دوره های سالانه اجرا می‌شود بشناسند.اگر چه به نظر نمی‌رسد که برخی استانداردهای ثابت برنامه‌های مدیریت عملکرد، مانند: تغییر تعداد رتبه‌ها، یا اصلاح فرمهای ارزیابی،

تغییر مهمی ایجاد کنند، گامهای زیر در این راستا اثربخش هستند ـ:تعیین هدفهای کمی (عینی) با مسئولیت‌های تعریف‌شده، شایستگی‌های رفتاری مشخص، سنجه‌های قابل کمی شدن، به منظورتمرکز پرسنل بر روی آنچه باید ـ.ایجاد ابزارهای مناسب که به‌سادگی قابل دستیابی و استفاده باشند ـ.به‌کار بردن یک مقیاس رتبه‌بندی و دسته‌بندی به کمک آن.نتیجه گیری: تمرکز بر روی عوامل ایجاد کننده تمایزبه‌طور خلاصه، یک سازمان، نیاز به اطمینان از طراحی بی‌عیب و نقص سیستم مدیریت عملکرد خود دارد. بنابراین لازم است که برنامه اجرا را با دقت انجام داده، هدفهای فردی و سازمانی را همراستا کرده، رتبه بندی را نیز ممیزی کنند.سازمانها باید رهبران خود را به‌عنوان حامیان این فرایند، به مشارکت طلبیده و آنها را در ایجاد فرهنگ باز در راستای دادن بازخورد وارزیابی های توام با فکر وملاحظه تشویق کنند.و درنهایت اینکه، سازمانها باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از شهامت وآموزشهای لازم برای به اجرا در آوردن مدیریت عملکرد برخوردارند.مدیریت عملکرد، باید به‌عنوان روش اصلی سازمانها برای مدیریت عملکرد افراد شناخته شود، نه فقط به‌عنوان ابزاری که نیروی انسانی به آن نیاز دارد. منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۸

http://system.parsiblog.com/۱۱۲۹۹۰۳.htm

حسابرسی عملکرد و عملیاتی

افشین نخبه فلاح

چکیده: سیستم اقتصادی یک کشور به میزان قابل توجهی به تصمیم گیریهای مدیریت در واحدهای اقتصادی بستگی دارد. بدیهی است این تصمیم گیریها نقش تعیین کننده ای در میزان درآمد های اقتصادی و ثمر بخش بودن فعالیتهای تعیین شده و استفاده بهینه از امکانات تولیدی و خدماتی مؤسسات انتفاعی و غیرانتفاعی کشور دارند. لذا اصولاً صاحبان سهام و یا نمایندگان آنها همواره می خواهند بدانند که آیا مدیران اجرایی در تصمیم گیریهای خود صحیح عمل کرده اند یا خیر؟ و آیا توانسته اند از امکانات موجود حداکثر استفاده را کنند یا خیر؟ آیا در موسسات افزایش کارایی و رعایت صرفه اقتصادی انجام شده است؟ امروز در محیط اقتصادی که دارای نظامهای متعدد و ابعاد گوناگون است، مدیریت سازمانی تأکید فزاینده ای بر ارزیابی صرفه اقتصادی، کارآیی و اثر بخشی عملیات سازمانی دارد. حسابرسی عملکرد به عنوان ابزاری برای این ارزیابی به کار می رود. در محیطهای رقابتی ضروری است تا مدیران با استفاده از فرایند ارزیابی عملکرد به هدایت صحیح امور در مسیر پیشرفت کار و در جهت اهداف و استراتژی های مورد نظر سازمان به شیوه ای آگاهانه بپردازند. با توجه به تغییرات و تحولات سریع و افزایش توان و قابلیتهای رقابتی شرکتها وسازمانها در جهان امروز میزان مطلوبیت عملکرد تک تک اجزای کاری سازمان و مجموع آن می تواند به عنوان معیار سنجش مؤفقیت یک سازمان برای مدیران بسیار حائز اهمیت باشد و با استفاده از آنها می توانند به سنجش ارزیابی وضعیت موجود طرحهای استراتژیک سازمان و بررسی عملکرد اجزای کاری آن پرداخته و برای ارتقا و بهبود اثربخشی و کارآیی آنها اقدام کنند. گسترش رقابت موجب شده تا مدیریت ارشد در بسیاری از سازمانهای نوین در به دست آوردن موقعیت مناسب در بازار و حفظ آن تمرکز یابد. مدیران دریافته اند بسیاری از سیستم های سازمانی که انتظار می رود برای پیشبرد عملیات مفید واقع شود در جهت عکس اهداف سازمان حرکت می کند و موجب عقب ماندگی می شود. حسابرسی عملکرد یک ابزار مفید برای اصلاح این سیستم ها و هدایت سازمان به سوی اهداف آن است. در کشور ما مدیریت بخش اعظم منابع اقتصادی بر عهده دولت است و کیفیت مدیریت آن در سرنوشت ملت آثار اساسی دارد. مدیران بخش دولتی باید در برابر مردم و نمایندگان آنان پاسخگو باشند و ابزار این پاسخگویی را بر اساس اطلاعات معتبر فراهم کنند. ماهیت بخش دولتی ایجاب می کند که در این بخش، حسابرسی عملکرد علاوه بر رسیدگی به صورتهای مالی و اظهار نظر در چارچوب اصول و ضوابط حسابرسی مالی الزامی شود. از این رو لازم است حسابرسان ضمن استفاده از خدمات متخصصان در زمینه های مختلف به ارزیابی کیفیت تصمیم گیریهای مدیریت بپردازند و نتیجه گیریها و پیشنهادات اصلاحی خود را جهت بهبود هر چه بیشتر مدیریت ارائه کنند. با توجه به اهمیت بهبود در ارتقا مدیریت در سازمانها به خصوص در بخش دولتی ضرورت دارد که مدیران نسبت به استقرار سیستم های جامع کنترل مدیریت اهتمام ورزند و آن را از لحاظ ارزیابی مستمر کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی مورد بازنگری قرار دهند. در این راستا حسابرسان مدیریت مشابه حسابرسان مالی می توانند در جهت بهبود و تقویت این سیستم ها نقش مهم و ارزنده ای را ایفاء کنند. در نتیجه حسابخواهی مطلوب بخش دولتی هنگامی ایجاد می‌شود که با برنامه ریزی و عملکرد ارگانها بر اساس بیان آشکار اهداف و نتایج مورد انتظار مورد رسیدگی قرار گیرد، بنابراین حسابرسی عملکرد بیان واضحی از رعایت صرفه اقتصادی، کارآیی و اثربخشی در عملکرد تمامی سازمانهای بزرگ و کوچک است. مقدمه مدیریت را دانش به کار گیری مؤثر و کارآمد منابع برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می کنند و این منابع معمولاً شامل سرمایه، نیروی کار و منابعی است که در اختیار سازمان قرار دارد. یک مدیر باید عملیات سازمان را در جهت رسیدن به حداکثر منافع برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل کند. در دنیای امروز مدیران مسئول و پیشتاز همواره تلاش می کنند از نظارت دقیق و ارزیابی عینی بر وظایف خود اطمینان لازم را به دست آورند تا در برابر موضوعهای پیش روی خود نیرومند و مسلط باقی بمانند و کارهای خود را درست و به موقع انجام دهند. بنابراین، آنان هیچگاه نباید در بهره گیری از خدمات کارشناسان و متخصصان خارج از سازمان خود برای تعیین مشکلات و ارائه راه حل آن تردید داشته باشد تا با استفاده از این خدمات به مؤفقیتهای روزافزون تری دست یابند. در سالهای اخیر کانون توجه و دامنه بسیاری از حسابرسیها در بخش عمومی و خصوصی دستخوش دگرگونیهایی شده است و از آنجا که صورتهای مالی به تنهایی پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی مدیریت نیست، مدیران در بخش خصوصی و دولتی به دنبال کسب اطلاعات بیشتر به منظور ارزیابی و قضاوت در مورد کیفیت عملیات و پیشرفتهای عملیاتی هستند. در نتیجه ایجاد چنین زمینه هایی نیاز به ضرورت وجود فنون حسابرسی عملکرد برای ارزیابی اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی عملیات به نحو چشمگیری افزایش یافته است. بررسی علل درخواست روزافزون برای دریافت خدمات حسابرسی عملکرد نشان می دهد که دو موضوع زیر بستر مناسبی برای انجام این حسابرسی فراهم کرده است: - هدایت مدیران برای توجه بیشتر به رعایت صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی در واحدهای اقتصادی؛ - ارتقای تجربیات حسابرسان مستقل در زمینه تشخیص و یافتن واقعیتهای موجود در حسابرسی مالی و مشاوره مدیریت و ارائه رهنمودهای لازم به مدیران. حسابرسی عملکرد اصطلاح حسابرسی عملکرد (PERFORMANCE AUDITING) یا حسابرسی عملیاتی معمولاً به منظور ایجاد تفاوت بین حسابرسی صورتهای مالی جهت اظهار نظر حرفه ای بر روی آن و حسابرسی که جوانب انتخاب شده یک سازمان را خارج از محدوده حسابها رسیدگی می کند به کار می رود . هدف از این حسابرسی ابتدا تعیین فرصتهایی جهت کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در عملیات بوده که این اهداف به موارد مرتبط با اهداف سازمان نیز ارتقا یافت . تفاوت عمده حسابرسیها

در اهـداف آنهـا است. حسابرسـی صورتهـای مـالی درگیر مواردی است که منتهی به اظهـار نظر درباره صورتهای مالی می گردد و آنچه که حسابرسـی عملیاتی نامیده می شود با هدف کارایی ، صـرفه اقتصادی ، اثربخشی بیشتر و رسیدن به نتایج سودآور اجرا می شود . تفـاوت عمـده ای در رویکردهای موجود در حسابرسـی صورتهای مالی و حسابرسـی مـدیریت یا عملیاتی وجود نـدارد چهار مرحله زیر در هر نـوع حسابرسـی اجرا می شود : ۱- بررسـی اولیه فعالیتها جهت به دست آوردن پیشـینه لازم و ضروری؛ ۲- ارزیابی مسـئولیتهای مرتبـط با فعالیتها در جهت اطمینان و از اختیارات مجاز و محـدودیتهای عملی مرتبط؛ ۳- مطالعه و آشـنایی با خط مشی های برقرار شـده توسط مدیریت از طریق رسیدگی اثربخشـی روشـهای عملیاتی و اداری و مشـخص ساختن مناطق مشـکل آفرین و ضعیف؛ ۴- گزارش نتایـج حسابرسـی و پیگیری جهت اعمـال یافته ها و پیشـنهادات. حسابرسـی عملکرد بر نحوه به کارگیری منابع سازمـان متمرکز است و به سیسـتم هـای اطلاعاتی و درون سازمانی و دسـتورالعمل ها می پردازد و بیشتر به صورت مشاور مـدیریت عمل می کنـد. به عبارت بهتر، حسابرسـی عملکرد عبارت است از فرایند سیسـتماتیک ارزیابی صـرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشـی عملیـات تحت کنترل مـدیریت و گزارش نتایـج همراه بـا توجیه هـایی برای بهبود عملیات به افراد ذیصـلاح و ذینفع. مفاهیم اساسـی حسابرسـی عملکرد دارای سه مؤلفه کـارایی، اثربخشـی و صـرفه اقتصادی است که از اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه ارزیابی کارایی، اثربخشـی و صـرفه اقتصادی بایـد بخشـی از فراینـد عادی مـدیریت هر واحـد تجاری در بخش عمومی و خصوصـی باشد و مـدیران بررسـی عملکرد را به عنوان یکی از مسـئولیتهای خود برای کنترل فعالیتها تلقی کننـد و ارزیابی مسـتقل عملکرد مـدیران از طریق واحد حسابرسـی داخلی یا حسابرسان مسـتقل صورت گیرد. شکل شماره یک ارتباط بین داده، پردازش، ستانده و نیز کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشـی را بیان می کند: همان طور که در شـکل شماره یک مشاهده می گردد، صرفه اقتصادی نسبت داده های برنامه ریزی شـده و داده‌های واقعی با مقیاس، کارایی نسبت داده های واقعی به سـتانده های واقعی و اثربخشـی نسبت سـتانده های واقعی به سـتانده هـای برنـامه ریزی شـده است. دیوان محاسـبات انگلسـتان این سه مؤلفه را به صورت زیر تعریف می کنـد : صـرفه اقتصادی: حداقل کردن بهای تمام شده منابع مورد نیاز یا مصـرفی با توجه به کیفیت مورد نظر (مصـرف با توجیه اقتصادی)؛ کارایی :حداکثر ستانده با میزان نهاده ثابت یا ستانده ثابت با حداقل نهاده ممکن(مصرف خوب) ؛ اثربخشی: مقایسه نتایج مورد نظر و نتایج واقعی پروژه هـا، برنـامه هـا یـا سـایر فعالیتها (مصـرف هوشـمندانه). استانداردها اسـتانداردهای حسابرسـی عملکرد شامل سه بخش اسـتانداردهای عمومی، اسـتانداردهای اجرای عملیات، استانداردهای گزارشگری است. الف) استانداردهای عمومی: استانداردهای عمومی سوای اسـتانداردهای اجرای عملیـات و گزارشـگری به طور مشترک برای حسابرسـی صورتهـای مالی و حسابرسـی عملکرد وضع گردیده است. این اسـتانداردها عبارتند از: شـرایط کارکنـان مؤسـسه حسابرسـی، اسـتقـلال مؤسـسه حسابرسـی و حسابرسـان، مراقبتهای تخصصـی و حرفه ای و برقراری کنترل کیفیت. این اسـتانداردها در کلیه مؤسـسات حسابرسـی، اعم از دولتی و غیر دولتی که حسابرسـی برنـامه هـا، فعالیتهـا و وظایف دسـتگاههای دولتی، سازمانهای غیر انتفاعی و .... را به عهـده دارنـد، کاربرد دارد. ب) استانداردهای اجرای عملیات: ۱- برنامه ریزی: عملیات حسابرسی باید به حد کافی برنامه ریزی شود. برنامه حسابرسی باید در کلیه مراحل حسابرسـی اجرا گردد. اهـداف حسابرسی، حوزه عمل حسابرسـی و متدولوژی حسابرسـی هیچ کدام جدا از هم نیسـتند. لذا حسابرسان ناگزیرند این سه عنصـر را همزمان برنامه ریزی و طراحی کنند. ۲- سرپرستی: کارکنان به طور صحیحی سرپرستی شوند. به منظور تعیین اینکه آیـا اهـداف حسابرسـی در جریـان اجرا است، سـرپرستی مسـتقیم حسابرسـان و سایر اشخاصـی که (مشاوران، کارشناسان و امثالهم) به امر حسابرسی می‌پردازند، الزامی است. اصول سرپرستی ایجاب می کند برای کارکنان آموزش لازم ترتیب داده شـود. ۳- رعـایت قـوانین و مقررات: هرگـاه رعـایت قـوانین و مقررات برای تـأمین اهـداف حسابرسـی ضـرورت داشـته باشـد حسابرسان بایـد در مورد رعایت قوانین و مقررات به نحوی برنامه ریزی کنند تا اطمینان معقولی از کشف موارد خلاف فراهم شود. در کلیه مراحل اجرای حسابرسـی، حسابرسان باید نسبت به حالات و رویکردهایی که می تواند دال بر اعمال خلاف قانون یا تخطی از قوانین و مقررات باشـد، هوشیار باشـند. ۴- کنترل هـای مـدیریتی:حسابرسـان بایـد درکی از کنترل های مـدیریتی که به موضوع حسابرسـی مربوط می شود، به‌دست آورنـد. هنگـامی که کنترل هـای مـدیریت در اهـداف حسابرسـی مهم هسـتند، حسابرسان باید مـدارک کـافی به منظور پشتیبـانی از قضاوتهایشان در مورد کنترل ها، کسب کننـد. ۵- مـدارک: دستیابی به مـدارک مربوط، قابل اطمینـان وکـافی مبنـای معقـولی در جهـت یـافتـه هـا و نـتیجه گیریهـای حسابرسـان را فراهم می کنـد. کـار حسابرسـان بایـد در فرم کاربرگها ثبت و نگهداری شود. کاربرگها باید حاوی اطلاعات کافی باشـند تا یک حسابرس مجرب بتواند بدون برقراری ارتباط با حسـابرس قبلی، از مـدارکـی که قضـاوتهـا و نتیجه گیریهـای در خور اهمیت حسابرسـان را به اثبات می رسانـد، پشتیبانی کنـد. ج) استانداردهای گزارشگری: ۱-گزارش مکتوب: گزارش حسابرسـی بایـد به طور کتبی تهیه و نتایـج هر رسیدگی به آن منتقل شود. گزارش حسابرسی به منظور تأمین مقاصد زیر به صورت کتبی تهیه می شود: – انتقال نتایج حسابرسی به مسئولان در کلیه سطوح؛ – نتایـج حسابرسـی کمتر در مظان سوء تفاهم قرار می گیرد؛ – نتایج حسابرسـی در معرض بازرسـی همگانی قرار می گیرد؛ – تسـهیل پیگیری. ۲- ارائه به موقع گزارش: گزارش حسابرسـی بایـد به طریق مقتضـی منتشـر شود تـا اطلاعات لازم برای اسـتفاده به موقع در اختیـار مقامـات اداری و اشـخاص ثـالث ذینفع قرار گیرد. گزارش ولو اینکه بـا نهایت دقت تهیه شـده باشـد، ولی به موقع در اختیار تصمیم گیرندگان قرار نگیرد، از ارزش لازم برخوردار نخواهد بود. بنابراین، حسابرسان باید برای انتشار به موقع گزارش حسابرسی، برنامه ریزی لازم را معمول دارند. ۳- محتوای گزارش: در گزارش حسابرسـی باید اهداف، حوزه عمل و متدولوژی حسابرسی بیان شود؛ ۴- ارائه گزارش: گزارش بایـد کامـل، دقیق، قابـل اثبـات، قانع کننـده و تا آنجا که موضوع اجازه می دهـد شـفاف و مختصـر باشد؛ ۵- توزیع گزارش: گزارش کتبی حسابرسـی باید توسط مؤسـسه حسابرسی به مقامات مسئول سازمان تحت رسیدگی, مراجع ذیصـلاح سازمانهـایی کـه خواسـتار انجام حسابرسـی بوده انـد، یا ترتیب اجرای آن را داده انـد از جمله سازمانهایی که وجوهی به سازمـان تحت رسیدگی پرداخت کرده انـد، تسلیم شود، مگر آنکه منع قـانونی و یـا ملاحظـات دیگری وجود داشـته باشـد. اصول حسابرسی عملکرد حسابرسی عملکرد شامل اصول زیر است: ۱- حسابرسی عملکرد باید به عنوان جریانی کاملاً مستقل و بی طرفانه تلقی گردد؛ ۲- حسابرسـی عملکرد ابزاری است در اختیـار مـدیریت برای شـناخت مشـکلات و رفع تنگناها و نگاهی عیب‌جویانه و انتقادی ندارد. هدف حسابرسـی عملکرد انتقاد از عملیات جاری نیست بلکه هدف، بررسـی عملیات از طریق همکاری با مدیریت و کارکنان، و تدوین برنامه ای برای پیشـرفت عملیات است. مؤثرترین راه دستیابی به این امر، همکاری با کارکنان صاحبکار در حوزه هایی است که آنان شـناخت لازم را از نقاط ضـعف را دارند و در عین حال مایل به همکاری نیز هسـتند. مفهوم حسابرسی عملکرد بایـد به عنوان یک برنامه داخلی بازنگری در جهت اقتصادی و کارا کردن عملیات سازمان در نظر گرفته شود تا نتایـج فزاینده ای را در پی داشته باشد؛ ۳- ارزشـیابی عملکرد در ارتباط با مجموعه امکانات و عوامل محدود کننده فعالیتها مورد نظر قرار می دهد؛ ۴- در حسابرسـی عملکرد بایـد با مسایل مسئولانه و متعهدانه برخورد کرد؛ ۵- در انجام حسابرسـی عملکرد طرز فکر مـدیریت دخالت

داده می شود؛ ۶- حسابرسی عملکرد توسط افراد متخصص و آگاه به وضعیت مورد رسیدگی انجام می شود. پیشرفت و مؤفقیت در دستیابی به مزایای حسابرسی عملکرد تا حد زیادی به مهارتهای حسابرسان و طرز فکر مدیریت نسبت به آنان بستگی دارد. حسابرسانی که مأمور انجام چنین مسئولیتی می شوند باید توانائیهای لازم را در زمینه حسابرسی مالی، مدیریت و محیطهای عملیاتی داشته باشند. ویژگیهای یک حسابرس خوب در این زمینه عبارت است از: کنجکاوی؛ توانایی تجزیه و تحلیل ؛ توانایی متقاعد سازی؛ قضاوت خوب حرفه ای؛ آگاهی متعارف؛ بیطرفی؛ مهارت برقراری ارتباط؛ استقلال؛ اعتماد به نفس. علاوه بر ویژگیهای بیان شده، توانایی مشخص کردن نارسائیهای عملیاتی، توانایی مشخص کردن نواحی بحرانی و مشکل آفرین، خلاقیت در تکمیل مجموعه ای از تکنیک ها و مهارت انتقال نتایج حاصل از حسابرسی از دیگر خصوصیات حسابرسی عملکرد است. ارتباط با مفهوم کنترل های مدیریت نظر به اینکه تصمیم گیریهای مدیریت ، انجام فعالیتها و نتایج به دست آمده از آن در هر سازمان از درون سیستمهای اطلاعاتی آن می گذرد و سیستم برنامه ریزی و کنترل مدیریت جزئی از سیستم های اطاعاتی موجود است. لذا مطالعه و آزمون کنترل های مدیریت در انجام حسابرسی عملکرد از ضروریات است . اصطلاح کنترل مدیریت ، کل سیستم واحد مورد رسیدگی را در برمی گیرد بنابر این، کنترل های مدیریت فعالیتهای داخلی و خارجی مدیریت را شامل می شود . سیستم مزبور شامل برنامه ریزی، سیاستگذاری و تدوین روشها و همچنین اقدامات واقعی انجام شده برای اداره امور واحد رسیدگی است که برای بهبود اجرای مؤثر مسئولیتهای محوله بر اساس روشها و نتایج مورد انتظار طراحی می شود . کنترل های مدیریت نه تنها شامل کنترل های داخلی بلکه در برگیرنده کنترل های خارجی منجمله قوانین جاری کشور ، محدودیتهایی که توسط سازمانهای مسئول کشور برای واحد در نظر گرفته شده است، شرایط بازار، امکانات استقراض، دریافت یارانه، محدودیتهای توزیع و قیمت گذاری محصول، پیشرفتهای فناوری ومحدودیتهای وضع شده توسط شرکتهای اصلی برای شرکتهای فرعی خود نظیر کنترل توزیع سود و کنترل قیمت فروش و توزیع محصولات است. سه وجه تمایز اصلی بین کنترل های مدیریت و کنترل های داخلی به شرح زیر است: ۱- تأکید فزاینده بر نیاز به بیان هدفهای سازمان و برقراری ارتباط نزدیک آن با کنترل های مدیریت؛ ۲- تأکید فزاینده بر کنترل های خارجی در مقایسه با کنترل های داخلی؛ ۳- گسترش کنترل به منظور در بر گرفتن کلیه فعالیتهای مدیریت نظیر تولید ، حمل و نقل، تحقیق به جای تنها تأکید بر فعالیتهای حسابداری. دسترسی به اهداف کارایی و صرفه اقتصادی و اثربخشی به کنترل های مدیریت خوب بستگی دارد که مسئولیت مزبور بر عهده مدیریت واحد مورد رسیدگی است. کنترل های مدیریت شامل روشها و خط مشی هایی جهت حصول موارد ذیل است: -برنامه ریزی ، سازماندهی و رهبری و کنترل عملیات؛ -تائید اینکه منابع طبق قوانین و مقررات مورد استفاده قرار می گیرد؛ -محافظت از منابع در مقابل سوء استفاده و هدر رفتن؛ -اندازه گیری ، تنظیم و گزارشگری عملکرد واحد اقتصادی؛ -اطمینان از دستیابی به اهداف؛ - اطمینان از اینکه به داده های قابل اعتماد و معتبر دسترسی داشته ، نگهداری شده و در گزارشهای سالانه و سایر مدارک به درستی افشا می شود . در مرور اولیه کنترل های مدیریت ، حسابرس باید عوامل ذیل رادر نظر بگیرد : ۱)آیا خط مشی های سازمان به طور کامل با اختیارات و امتیازات اساسی سازمان مطابق است؟ ۲)آیا سیستم روشها و کنترل های مدیریتی برای انجام این خط مشی ها همان طور که مد نظر مدیریت عالی جهت کارایی و صرفه اقتصادی بوده ، طراحی شده است؟ ۳)آیا سیستم کنترل مدیریت کنترل کافی بر روی منابع سازمان ، درآمد و هزینه ها فراهم می کند؟ تعدادی از عواملی که حسابرس باید جهت ارزیابی سیستم کنترل مدیریت و تعیین نواحی مشکل آفرین در نظر بگیرد به قرار زیر است : ۱- استفاده مدیریت از استانداردها یا اهداف برای قضاوت در مورد اجرا ، بهره وری ، کارایی یا استفاده از کالاها و خدمات؛ ۲- فقدان دستورالعملهای مکتوب که سبب عدم فهم درست ، درخواستهای متناقض ، انحرافات غیر قابل قبول و اجرای غیر یکنواخت می گردد؛ ۳- عدم مؤفقیت در قبول مسئولیتها؛ ۴- دو باره کاریها؛ ۵- استفاده نامناسب از وجه نقد؛ ۶- الگوی سازمانی غیر معقول و بیهوده؛ ۷- استفاده بیهوده ، ناکارا از کارکنان و منابع فیزیکی؛ ۸- کارهای ناتمام. شناسایی نواحی مشکل آفرین تکنیک های زیادی وجود دارد که حسابرس بتواند با آگاهی بیشتر نواحی مشکل آفرین را مشخص کند که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می کنیم : ۱- بررسی فعالیت ها: اینکه اطلاعات از چه طریق به دست می آید و یک فعالیت چگونه انجام شود و نحوه کنترل آن چگونه است می تواند موارد غیر قابل کنترل یا مستعد آن را مشخص کند . در یک عملیات خرید، سه مرحله زیر می تواند نقاط کلیدی باشد : الف) تعیین میزان و کیفیت مواد خریداری شده؛ ب) روشهای دستیابی به بهترین قیمت؛ ج) روشهای تعیین درست کمیت و کیفیت. اگر در ارتباط با خریدهای عمده ، حسابرس به این نتیجه برسد که این مراحل نیاز به بازنگری دارد او باید قضاوت خود را بر روی آن عملیات متمرکز کند . ۲- مرور گزارشهای مدیریتی: مرور گزارشهای داخلی که خود مدیریت به طور منظم برای به دست آوردن اطلاعات از آنها استفاده می کند، نیز می تواند اطلاعات با ارزشی درباره نواحی مشکل آفرین و ضعیف وشرایط و انجام کارها در اختیار حسابرسان قرار دهد. ۳- مرور گزارش بازرسان و حسابرسان داخلی: حسابرس در اینگونه موارد باید به دلایل وقایعی که نکات ضعیف در سیستم مدیریتی را برایش آشکار می کند و به مدیریت عالی جهت رفع آن ارجاع نشده است، توجه کند. ۴- بازرسی فیزیکی: بازرسیهای فیزیکی فعالیتهای سازمانی می تواند یک روش مفید برای مشخص کردن عدم کارایی یا مشکلاتی باشد که مورد توجه حسابرس است، که می توان به انباشت مازاد تجهیزات و مواد ، ابزار کم مصرف ، کارمندان بی انگیزه ، عودت محصولات از سوی مصرف کنندگان یا مشتریان ، دور ریختن مواد مفید و شبیه این موارد اشاره کرد . ۵- بررسی و پیگیری رویدادها: یکی از راههای مفید جهت به دست آمدن بینش عملی درباره روشها می تواند تعقیب تعدادی از رویدادهای سازمان به طور کامل و از ابتدا تا انتها باشد . ۶- مصاحبه با کارکنان: حسابرس می تواند اطلاعات با ارزشی از طریق مصاحبه با کارکنان به دست آورد و میزان مؤفقیت در دستیابی به اطلاعات مفید در این زمینه به شهرت حسابرس و سؤالات مطرح شده توسط او بستگی دارد . مقایسه با حسابرسی صورتهای مالی علاوه بر اختلافات اشاره شده در بخشهای قبلی، حسابرسی عملکرد برخلاف حسابرسی صورت های مالی دارای اهداف و رویکردهای کلی تری است. حسابرسی عملکرد حرفه ای مستلزم انواع مهارتهاست و دارای یک ارتباط اثربخش با تمام سطوح سازمانی و ارزیابی تمام جوانب یک سازمان است. بخشهای مالی و حسابداری، تولید، مهندسی و کنترل موجودی، خدمات مشتریان، اعتبارات، خرید، پرسنلی و اداری، پردازش اطلاعات و بازاریابی و فروش از قسمتهایی هستند که می توانند مشمول حسابرسی عملکرد قرار گیرند. حسابرسی عملکرد حدود بیشتری از مسئولیتهای مدیریت را شامل می شود و هدف آن تعیین فرصتهایی برای کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در اجرای روشها و عملیات است. حسابرسی عملکرد به عنوان یک شکل مدرن حسابرسی در مقایسه با حسابرسی صورتهای مالی و حسابرسی رعایت، است. تفاوت اصلی بین حسابرسی عملکرد و حسابرسی سنتی در نقش حسابرس است که در حسابرسی عملکرد نقش حسابرس بیشتر ارزیابی فعالیتها است. از تفاوتهای حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد می توان به نحوه مدیریت آن نیز اشاره کرد که حسابرسی مالی طی یک چرخه سالانه تکراری انجام می شود در صورتی که حسابرسی عملکرد به صورت پروژه مجزا انجام

می‌شود. یکی دیگر از تفاوتهای موجود بین این دو نوع حسابرسی در سطح استاندارد بودن آنهاست که در آن طرح ریزی حسابرسی عملکرد در قالب یک شکل استاندارد ثابت بسیار مشکل است. حسابرسی عملکرد همواره دارای رهنمودهای لازم برای نقاط ضعف مربوط به عملکرد مدیران است و به مدیران واحد اقتصادی کمک می کند تا برای غلبه بر مشکلات و مسائل خود توصیه های لازم را به دست آورند و به این ترتیب زمینه برای بهبود و بهسازی اجرای یک طرح، برنامه یا عملکرد سازمان و ارتقای کیفیت اجرای کارها هرچه بیشتر و بهتر فراهم شود. حسابرسی عملکرد بر خلاف حسابرسی صورتهای مالی، کمی بوده و عامل تجزیه و تحلیل در آن جایگاه خاصی دارد و نیز ضمن کمک به تخصیص بهینه منابع واحد اقتصادی، محدودیت فزونی منافع بر مخارج را بیشتر مدنظر قرار می دهد . نتیجه گیری رسیدن به عملیات کارا و اثربخش، مسئولیت اصلی مدیریت است و در کلیه ساختار سیستم مدیریت سازمان، عملیات و کنترل مدیریت باید در راستای رسیدن به این هدف طراحی گردد. حسابرسی عملکرد مدیریت، مصداق بارزی از خدمات مشاوره مدیریت است که ممکن است برخی از ویژگیهای حسابرسی صورتهای مالی را داشته باشد. این نوع حسابرسی دربر گیرنده بررسی روشمند فعالیتهای یک سازمان یا بخش مشخص از آن در دستیابی به اهداف مشخص است. اهداف کلی حسابرسی عملکرد الف) ارزیابی عملکرد در مقایسه با اهداف تعیین شده به وسیله مدیریت یا سایر معیارهای سنجش مناسب. ب) شناسایی فرصتهای بهبود عملیات از نظر صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی و ج) ارائه پیشنهاد برای بهبود عملیات یا انجام اقدامات و رسیدگی های بیشتر، است. بررسی و آزمون کنترل های مدیریت نیز به عنوان یکی از مراحل اجرای حسابرسی عملکرد است که هدف اصلی آن تعیین هدف قطعی حسابرسی و نیز قابلیت اتکاء مدارک و شواهد داخلی واحد است.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال شانزدهم-شماره ۱۶۵ منابع و ماخذ ۱)حسینی عراقی ، حسین . حسابرسی دولتی . تهران: دانشکده امور اقتصادی ، ۱۳۷۸ . ۲)رایدر ، هری آر . راهنمای جامع حسابرسی عملیاتی. برگردان از محمد مهیمنی و محمد عبداله پور ، تهران: سازمان حسابرسی ، ۱۳۸۰ ۳) کثیری ، حسین . «نگرشی بر حسابرسی عملکرد مدیریت در ایرلند و ارتباط آن با نظام کنترلی». مجموعه مقالات حسابرس ، شماره ۴ (تابستان ۱۳۷۵): ۵۹-۳۱ .

Brown,Williams and Gallagher. Auditing Performance in Government . ۱۹۸۲. ۲)Ellsworth(۱ H. Morse. ((Performance and operational auditing)). The journal of accountancy, June ۱۹۷۱. ۳) H. Smith, Charles et.al. ((The need for and scope of the audit of management: A survey of attitudes)) .The accounting review , April ۱۹۷۲. ۴)Office of the Comptroller and Auditor General of Bangladesh (C&AG) website. Government auditing standards in Bangladesh .۲۰۰۱. ۵)W.A. Broadus, Joseph D. Comtoic. Performance auditing. AICPA. ۱۹۹۸.

حسابرسی عملکرد

ملوک حسین زاده

چکیده: رسیدن به عملیات کارا و اثر بخش مسئولیت اصلی مدیریت است. ساختار سیستم‌های مدیریت سازمان و کنترل مدیریت باید در راستای رسیدن به این هدف طراحی شوند.

حسابرسی عملکرد، مصداق بارزی از خدمات مشاوره مدیریت به شمار می آید که ممکن است برخی از ویژگیهای حسابرسی صورتهای مالی را داشته باشد. این نوع حسابرسی، در برگیرنده بررسی روشمند فعالیتهای یک سازمان یا بخش مشخصی از آن، در دستیابی به هدفهای مشخص است. بررسی و آزمون کنترلهای مدیریت، به عنوان یکی از مراحل اجرای حسابرسی عملکرد است که هدف اصلی آن تعیین هدف قطعی حسابرسی و نیز قابلیت اتکای مدارک و شواهد داخلی واحد است. حسابرسی عملکرد، ضمن تقویت جنبه های مثبت مدیریت، منجر به حل مسایل، غلبه بر مشکلات و بهبود کیفیت اداره واحدهای تجاری می شود. مقدمه در دنیای امروزی، مدیران پیشتاز، همواره تلاش می کنند از نظارت دقیق و ارزیابی عینی بر وظایف خود و دیگران اطمنیان لازم را به دست آورند تا در برابر موضوعهای پیش روی، نیرومند و مسلط باقی بمانند و کارهای خود را درست و به موقع انجام دهند. بنابراین آنان هیچگاه نباید در بهره گیری از خدمات کارشناسان و متخصصان خارج از سازمان خود، برای تعیین مشکلات و ارائه راه حل آن تردید داشته باشند، تا با استفاده از این خدمات به موفقیتهای روز افزون تری دست یابند. حسابرسی عملکرد و خدمات مرتبط با آن از جمله ابزارهایی هستند که با هدف یاری رساندن به مدیران، برای هدایت و رهبری بهتر واحدهای اقتصادی شکل گرفته، تا با ارزیابی اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی در بنگاه های اقتصادی و ارائه پیشنهادهای عملی، مدیران را در اداره بنگاه کمک کند و شامل ارزیابی کیفی ابزارهای در اختیار مدیریت است. استانداردهای حسابرسی دولتی آمریکا در سال ۱۹۹۴ حسابرسی عملکرد را به صورت زیر تعریف می کند: یک بررسی هدفمند و سیستماتیک برای تهیه یک ارزیابی مستقل از عملکرد و فعالیتهای سازمان دولتی برای بهبود پاسخگویی عمومی و نیز سهولت تصمیم‌گیری واحدها. در سالهای اخیر، کانون توجه و دامنه بسیاری از حسابرسی ها در بخش عمومی و خصوصی دستخوش دگرگونی هایی شده است. از آنجا که صورتهای مالی به تنهایی پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی مدیریت نیست، مدیران در بخش خصوصی و دولتی به دنبال کسب اطلاعات بیشتر، به منظور ارزیابی و قضاوت در مورد کیفیت عملیات و پیشرفتهای عملیاتی هستند. در نتیجه ایجاد چنین زمینه هایی نیاز به وجود فنون حسابرسی عملکرد برای ارزیابی اثربخشی ، کارایی صرفه اقتصادی عملیات به گونه چشمگیری افزایش یافته است. بررسی علتهای درخواست روز افزون برای دریافت خدمات حسابرسی عملکرد، نشان می دهد که دو موضوع زیر بستر مناسبی برای انجام این حسابرسی فراهم کرده است: ۱. هدایت مدیران برای توجه بیشتر به رعایت صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی در واحدهای اقتصادی؛ ۲ . ارتقای تجربه های حسابرسان مستقل، در زمینه تشخیص و یافتن واقعیتهای موجود در حسابرسی مالی و مشا وره مدیریت و ارائه رهنمودهای لازم به مدیران. مفاهیم اساسی حسابرسی عملکرد: حسابرسی عملکرد دارای سه مولفه: کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی است که از اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه ارزیابی، کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی باید بخشی از فرایند عادی مدیریت هر واحد تجاری در بخش عمومی و خصوصی باشد و مدیران بررسی عملکرد را به عنوان یکی از مسئولیتهای خود برای کنترل فعالیتها تلقی کنند و ارزیابی مستقل عملکرد مدیران از راه واحد حسابرسی داخلی یا حسابرسان مستقل صورت گیرد. نمودار (۱) ارتباط بین داده، پردازش، ستانده و نیز کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی را بیان می کند: همان‌گونه که در مدل یادشده آمده، صرفه اقتصادی، نسبت داده های برنامه ریزی شده و داده های واقعی، کارایی، نسبت داده های واقعی به ستانده های واقعی و اثربخشی نسبت ستانده های واقعی به ستانده های برنامه ریزی شده، است. دیوان محاسبات انگلستان این سه مولفه را به صورت زیر تعریف می کند: صرفه اقتصادی: حداقل کردن بهای تمام شده منابع مورد نیاز یا مصرفی با توجه به کیفیت مورد نظر (مصرف با

توجیه اقتصادی). کارایی: حداکثر ستانده با میزان نهاده ثابت یا ستانده ثابت با حداقل نهاده ممکن (مصرف خوب). اثر بخشی : مقایسه نتایج مورد نظر و نتایج واقعی پروژه ها، برنامه ها یا سایر فعالیتها (مصرف هوشمندانه). هدفهای حسابرسی عملکرد هدفهای کلی حسابرسی عملکرد موضوعهای زیر را شامل می‌شود: الف : ارزیابی عملکرد در مقایسه با هدفهای تعیین شده، به وسیله مدیریت یا سایر معیارهای سنجش. به منظور اطمینان یافتن از صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی عملیات، سیستم های برنامه ریزی و کنترل مدیریت از نظر طراحی و اجرا ارزیابی می‌شود. این امر موارد زیر را در بر دارد: – اطمینان یافتن از وجود و به کارگیری معیارهای مناسب برای ارزیابی عملیات. این معیار معمولا به وسیله مدیریت یا سایر مراجع صلاحیت‌دار تعیین می‌شود. – اطمینان یافتن از جامع و منسجم بودن سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی سازمان، شامل: برنامه ها، خط مشی ها، روشها و راهکارها و درک آن از سوی تمامی سطوح عملیاتی. – اطمینان یافتن از تاکید بر رضایت مشتریان و استفاده کنندگان (درون سازمان و برون سازمانی) خدمات و محصولات. – اطمینان یافتن از پیش بینی و به کارگیری سیسم ارزیابی و بازخور مناسب در سازمان. – اطمینان یافتن از اتکاء به گزارشهای عملیاتی به عنوان یکی از مبانی اصلی تصمیم گیری مدیریت. ب : شناسایی فرصتهای بهبود عملیات از نظر صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی، موارد زیر را شامل می شود: – تشخیص توانایی ها و فرصتهای بالقوه، از جمله در حوزه های نیروی انسانی فناوری، ظرفیتهای بدون استفاده، شیوه های تامین مالی و بازاریابی و ... – شناسایی مخاطرات احتمالی با اهمیت. ج : ارائه پیشنهاد برای بهبود عملیات یا انجام اقدامات و رسیدگی های بیشتر. نوع و ماهیت و دامنه پیشنهادهای ارائه شده در جریان حسابرسی عملکرد، بسیار متفاوت است . در اغلب موارد ممکن است پیشنهادهای ویژه ای ارائه شود. در سایر موارد ممکن است بررسیهای بیشتری ضروری باشد که در این صورت حسابرس دلایل نیاز به انجام بررسیها و اقدامات بیشتر در این زمینه را، بیان می کند. اصول حسابرسی عملکرد حسابرسی عملکرد شامل اصول زیر است: ۱ . حسابرسی عملکرد باید به عنوان جریانی کاملا مستقل و بی‌طرفانه تلقی شود. ۲. حسابرسی عملکرد ابزاری است در اختیار مدیریت، برای شناخت مشکلات و رفع تنگناها و دیدی عیب جویانه و انتقادی ندارد. هدف حسابرسی عملکرد، انتقاد از عملیات جاری نیست، بلکه هدف، بررسی عملیات از راه همکاری با مدیریت و کا رکنان و تدوین برنامه ای برای پیشرفت عملیات است. موثرترین راه دستیابی به این امر، همکاری با کارکنان صاحبکار در حوزه هایی است که آنان شناخت لازم را از نقاط ضعف دارند و در عین حال مایل به همکاری نیز هستند. مفهوم حسابرسی عملکرد باید به عنوان یک برنامه داخلی بازنگری در جهت اقتصادی و کارا کردن عملیات سازمان در نظر گرفته شود، تا نتایج فزاینده ای در پی داشته باشد. ۳ . ارزشیابی عملکرد، در ارتباط با مجموعه امکانات و عوامل محدود کننده، فعالیتها را مورد نظر قرار می‌دهد. ۴ . در حسابرسی عملکرد، باید با مسایل مسئولانه و متعهدانه برخورد کرد. ۵ . در انجام حسابرسی عملکرد، طرز فکر مدیریت دخالت داده می‌شود. ۶. حسابرسی عملکرد،توسط افراد متخصص و آگاه به وضعیت، مورد رسیدگی قرار می گیرد. پیشرفت و موفقیت در دستیابی به مزایای حسابرسی عملکرد، تا اندازه زیادی بستگی به مهارتهای حسابرسان و طرز فکر مدیریت نسبت به آنان دارد. حسابرسانی که مامور انجام چنین مسئولیتی می شوند باید توانایی های لازم را در زمینه حسابرسی مالی، مدیریت و محیط های عملیاتی داشته با شند. ویژگی های یک حسابرس خوب در این زمینه، عبارت است از: – کنجکاوی – توانایی تجزیه و تحلیل – توانایی متقاعد سازی – قضاوت خوب حرفه ای – آگاهی متعارف – بیطرفی – مهارت برقراری ارتباط – استقلال – اعتماد به نفس علاوه بر ویژگی های بیان شده، توانایی مشخص کردن نارساییهای عملیاتی، توانایی مشخص کردن نواحی بحرانی و مشکل آفرین، خلاقیت در تکمیل مجموعه ای از تکنیکها و مهارت انتقال نتایج حاصل از حسابرسی، از دیگر ویژگیهای حسابرسی عملکرد است. حسابرسی عملکرد و کنترلهای مدیریت از آنجا که تصمیم گیریهای مدیریت، انجام فعالیتها و نتایج به دست آمده از آن، در هر سازمان از درون سیستم‌های اطلاعاتی آن می گذرد و سیستم برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت جزئی از سیستم های اطلاعاتی موجود است، بنابراین مطالعه و آزمون کنترلهای مدیریت در انجام حسابرسی عملکرد از ضروریات است. در مرور اولیه کنترلهای مدیریت، حسابرس باید این‌گونه عوامل را در نظر بگیرد: ۱ . آیا خط مشی های سازمان، به طور کامل با اختیارات و امتیازات اساسی سازمان منطبق است. ۲ . آیا سیستم روشها و کنترلهای مدیریتی برای انجام این خط مشی ها همان‌گونه که موردنظر مدیریت عالی برای کارایی و صرفه اقتصادی بوده ، طراحی شده است؟ ۳ . آیا سیستم کنترل مدیریت، کنترل کافی بر روی منابع سازمان، درآمد و هزینه‌ها فراهم می سازد؟ بخشی از عواملی که حسابرس باید برای ارزیابی سیستم کنترل مدیریت و تعیین نواحی مشکل آفرین در نظر بگیرد، به قرار زیر است: – استفاده مدیریت از استانداردها یا هدفها برای قضاوت در مورد اجرا، بهره وری، کارایی یا استفاده از کالاها و خدمات. – نبود دستورکارهای مکتوب که سبب عدم فهم درست، درخواست های متناقض، انحرافهای غیر قابل قبول و اجرای غیر یکنواخت می شود. – عدم موفقیت در قبول مسئولیتها -؛ دو باره کاریها -؛ استفاده نامناسب از وجه نقد -؛ الگوی سازمانی غیر معقول و بیهوده؛ – استفاده بیهوده و ناکارا از کارکنان و منابع فیزیکی -؛ کارهای ناتمام. پرسشهای کلیدی حسابرسی عملکرد یک حسابرس نباید بدون توجه به حقایق و موارد ضروری درست، اطمینان حاصل کند. تعدادی از پرسشهایی که حسابرس باید پیوسته برای انجام رسیدگی‌ها در ذهن داشته باشد، عبارتست از: ۱ . چرا فعالیت انجام می شود؟ ۲ . چه ارزش افزوده ای دارد؟ ۳ . چرا به این روش اجرا می شود؟ ۴ . چگونگی اندازه گیری عملکرد چگونه است؟ ۵ . آیا مقیاسهای کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی وجود دارند؟ ۶ . آیا می تواند به صورت کارا و موثرتر انجام شود؟ تکنیکهای حسابرسی عملکرد تکنیکهایی برای اجرای حسابرسی عملکرد وجود دارد که این تکنیک ها باید متناسب با نیاز و شرایط حسابرسی باشد. تعدادی از این تکنیکها که حسابرسان می توانند برای تجزیه و تحلیل و یا دستیابی به مدارک حسابرسی به کار برند، به شرح زیر است: ۱. رسیدگی و تهیه کاربرگ: موارد مکتوب، یکی از منابع مهم برای تهیه مدارک حسابرسی و نیز یکی از اجزای مهم بیشتر مطالعات است که می تواند از راه بهره‌گیری از عناصر زیر حاصل شود: الف: صورتهای مالی؛ ب: گزارشهای سالانه؛ ج: مدارک مربوط به پروژه ها؛ د مکاتبه‌ها؛ ه: یادداشتها؛ و: گزارشهای حسابرسان داخلی؛ ز: سایر گزارشها. مدارک و مستندات به طور عمده از راه رسیدگی و مطالعه فایلها و کاربرگهای واحدهای مورد رسیدگی، به دست می‌آید. ۲. مصاحبه با کارکنان در حسابرسی عملکرد، یک ابزار اصلی برای جمع آوری مدارک است. ۳. مشاهده مستقیم. ۴ . مطالعات موردی : رسیدگی های موردی می تواند یک راه موثر برای جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات در حسابرسی عملکرد باشد. مطالعات موردی به رسیدگی عمیق رویدادهای انتخاب شده، به منظور فهم و اندازه گیری برنامه و فعالیتها کمک می کند. این روش بر روی ارزیابی کارایی خدمات مختلف نمونه های انتخاب شده کمک می کند. ۵ . محک زنی : هدف محک زنی، کمک به تعیین اختلافها از راه مقایسه با عملکردها و موارد مناسب دیگر است. این مقایسه از راه مقایسه با شعبه‌ها یا واحدهای دیگر موجود در کشور و یا خارج از کشور انجام شود. این تکنیک به تعیین فرصتهایی برای بهبود کارایی و صرفه اقتصادی کمک می کند. محک زنی از یک ترتیب ویژه مقیاس و شاخص برای مقایسه استفاده می کند و باعث تحریک واحدها به بهبود عملکردشان می شود. برای این مقایسه باید از

موارد زیر اطمینان حاصل شود: – مقایسه به درستی انجام شده است –. روش جمع آوری داده ها باید یکنواخت باشد –. به واحد مورد رسیدگی اجازه داده نشود که مقایسه مطلوب را نپذیرد. ۶ . پرسشنامه: پرسشنامه شامل مجموعه‌ای از پرسشهای طراحی شده برای جمع آوری اطلاعات درباره موضوعی خاص است. هنگامی که مصاحبه با تعداد زیادی از کارکنان و افراد، مفید و باصرفه نباشد، پرسشنامه، یک ابزار با ارزش برای جمع آوری اطلاعات است که اغلب برای ارزیابی کیفیت خدمات یا دامنه بهبود در ارائه خدمات مورد استفاده قرار می گیرد. چگونگی طراحی پرسشنامه، تاثیر مستقیم بر اطلاعات حاصل از آن دارد. ۷ . بررسیها یک روش مفید برای جمع‌آوری اطلاعات جدید از لحاظ کمی و کیفی است. ۸ . فلوچارت: تجزیه یک فعالیت در قالب فلوچارت به تمرکز بر اشکال مهم آن کمک می کند. فلوچارت به طراحی متدولوژی مورد استفاده حسابرس نیز کمک می کند، مثلا: چه موقع از تکنیکهای محک زنی یا بررسی استفاده کند. ۹ . تجزیه و تحلیل آماری: این مرحله، زمانی که داده ها باید برای مشخص کردن روند یا مقایسه کردن تجزیه و تحلیل شوند، مورد استفاده قرار می گیرد. مقایسه حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد علاوه بر تفاوتهای قابل استنتاج از مطالب یادشده، حسابرسی عملکرد بر خلاف حسابرسی صورتهای مالی، دارای هدفها و رویکردهای کلی‌تر است . حسابرسی عملکرد حرفه ای، مستلزم انواع مهارتها است و دارای یک ارتباط اثربخش با تمام سطوح سازمانی و ارزیابی تمام جوانب یک سازمان است. بخشهای مالی و حسابداری، تولید، مهندسی و کنترل موجودی، خدمات مشتریان، اعتبارها، خرید پرسنلی و اداری، پردازش اطلاعات و بازاریابی و فروش از بخشهایی هستند که می توانند مشمول حسابرسی عملکرد قرار گیرند. حسابرسی عملکرد حدود بیشتری از مسئولیت های مدیریت را شامل می‌شود و هدف آن تعیین فرصتهایی برای کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در اجرای روش ها و عملیات است. این حسابرسی به عنوان یک شکل مدرن حسابرسی در مقایسه با حسابرسی صورتهای مالی است. در حسابرسی عملکرد، نقش حسابرس بیشتر ارزیابی فعالیتها است. از تفاوتهای حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد می توان به چگونگی مدیریت آن نیز اشاره کرد که حسابرسی مالی طی یک چرخه سالانه تکراری انجام می‌شود در صورتی که حسابرسی عملکرد، به صورت پروژه مجزا صورت می گیرد. یکی دیگر از تفاوتهای موجود بین این دو نوع حسابرسی، در سطح استاندارد بودن آنهاست که در آن طرح ریزی حسابرسی عملکرد در قالب یک شکل استاندارد ثابت، بسیار مشکل است. حسابرسی عملکرد، همواره دارای رهنمودهای لازم برای نقاط ضعف مربوط به عملکرد مدیران است و به مدیران واحد اقتصادی کمک می کند تا برای غلبه بر مشکلات و مسائل خود، توصیه های لازم را به دست آورند و به این ترتیب زمینه برای بهبود و بهسازی اجرای یک طرح، برنامه یا عملکرد سازمان و ارتقای کیفیت اجرای کارها هر چه بیشتر و بهتر فراهم شود. حسابرسی عملکرد بر خلاف حسابرسی صورتهای مالی کمّی بوده و عامل تجزیه و تحلیل در آن جایگاه ویژه‌ای دارد و نیز ضمن کمک به تخصیص بهینه منابع واحد اقتصادی، محدودیت فزونی منافع بر مخارج را، بیشتر موردنظر قرار می‌دهد. منابع: ۱. بنی فاطمه کا شی، محمد رضا: آشنایی با برخی مفاهیم حسابرسی عملیاتی، سال پنجم، شماره ۲۱ سال ۱۳۸۲. ۲ . حسینی عراقی، حسین: حسابرسی دولتی، تهران، انتشارات دانشکده امور اقتصادی،۱۳۷۸. ۳ . فرشاد گهر، ناصر، شهیدی، محمد حسن: روش تحقیق و ماخذ شناسی در علوم اجتماعی، تهران، انتشارات دانشکده امور اقتصادی، ۱۳۸۱ . ۴ . کثیری، حسین: نگرشی بر حسابرسی عملکرد مدیریت در ایرلند و ارتباط آن با نظام کنترلی، مجموعه مقاله های حسابرس، شماره ۴ ، ۱۳۷۵.
http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-۱۹۴/article-۱۹۴/۷.asp*

حسابرسی عملکرد مدیریت

و نقش آن در شفاف سازی واحدهای اقتصادی صالح ضیایی شهیری

بیش از هفتاد سال است که ابتدا در انگلستان و بعد از آن آمریکا، کانادا و سایر کشورهای اروپایی این سوال مطرح شد که چرا حفظ کامل منافع سهامداران از طریق روش های حسابرسی سنتی (حسابرسی مالی) تامین نمی شود

و همراه با این سوال نگرشی به سمت و سوی روش جامع تر، کامل تر و دقیق تر شکل گرفت و با نام حسابرسی عملکرد مدیریت یا حسابرسی مدیریت فعالیت خود را آغاز نمود. تا اواخر دهه هشتاد حسابرسی عملکرد مدیریت محدود به حسابرسی رعایت بود و در چارچوب رعایت قوانین، آیین نامه ها و دستور العمل ها فعالیت داشت. امروزه با توجه به نقش اثربخش تجزیه و تحلیل جامع اطلاعات و آمار مندرج در صورت های مالی، ابتدا حسابداری صنعتی و حسابداری مدیریت، در تصمیم سازی و تصمیم گیری منطقی، با هدف افزایش بازده اقتصادی و ثروت سهامداران وارد عرصه مدیریت شد و سپس حسابداری کیفیت، حسابداری محیط زیست، مهندسی مالی، مدیریت ارزش، مهندسی ارزشی و ... به عنوان ابزاری موثر به کمک مدیران صنایع و مدیران اقتصادی آمد.در حال حاضر هدف از حسابرسی عملکرد مدیریت، دستیابی به پاسخ این سوال است که، آیا فعالیت های عملیاتی و حتی غیرعملیاتی مدیران در کلیه سطوح ساختار سازمانی یک واحد اقتصادی، توام با کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی اداره یا اجرا شده است. لازم به یادآوری است در هر سازمان اقتصادی، اهداف و استراتژی ابتدا توسط ارگان های تصمیم گیر و به کمک مدیران ارشد و مسوولان فرایندها تدوین و تعیین می شود.مدیران خلاق و مولد در راس سازمان های اقتصادی با بهره گیری از مدیران زبده، مجرب و متخصص، توانایی جمع آوری و نقل و انتقال اطلاعات و آمار قابل اعتماد و شفاف، توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات و آمار جمع آوری شده و تبدیل اطلاعات به دانش، توانایی در تصمیم سازی و تصمیم گیری براساس تجزیه و تحلیل انجام شده و توانایی در اجرای به موقع تصمیم های اخذشده، می توانند مدعی توسعه پایدار باشند.به این ترتیب مدیریت قادر خواهد بود فروش هدف، تولید هدف، بهای تمام شده هدف، هزینه هدف، سود هدف، آرمان ها و رویاهای خود را تحقق بخشد و فعالیت ها را در جهت حرکت به سوی اهداف تعیین شده هدایت کند.برای اطمینان از هماهنگی و حرکت کیفی و هدفمند به سوی اهداف و استراتژی های تعیین شده با کارآیی، اثربخشی و صرفه اقتصادی موردنظر، ایجاد، تقویت و حمایت از یک سیستم کنترلی منسجم همواره ضروری به نظر می رسید که با استفاده از آن نتایج واقعی به دست آمده، با ضوابط استاندارد های مناسب و مبتنی بر اهداف، مقایسه شده و نسبت به اصطلاحات لازم به موقع اقدام شود.با توجه به امکانات بالقوه و بالفعل و محدودیت های موجود در هر سازمان اقتصادی، حسابرسی مدیریت به عنوان یکی از روش های کنترلی، بی طرفانه به ارزیابی و قضاوت نسبت به عملکرد گذشته و چشم انداز آینده مدیریت می پردازد، درجه کارآیی، اثربخشی و اقتصادی بودن عملیات را با هر حجم، وسعت و شکلی ارزیابی می کند. از این طریق مسوولان و متولیان حفظ حقوق و منافع سهامداران در اداره بهتر امور مورد مشارکت قرار می دهد.امروزه در بسیاری از کشور ها، اعضا و مجامع عمومی، هیات مدیره، صاحبان صنایع و مدیران ارشد واحد های اقتصادی و... همواره خواستار دریافت گزارش ارزیابی عملکرد و مشاوره مستقل در زمینه حسابرسی مدیریت هستند، چرا که آنان علاوه بر وظیفه مباشرت، از درجه بالای پاسخگویی و مسوولیت پذیری برخوردارند. مسوولان اجرایی واحد های اقتصادی حتی ممکن است دلیلی

مبنی بر وجود مشکل تصور نکننـد، امـا اغلب بر این باورنـد که یـک بررسـی بی طرفانه و ارائه پیشـنهاد های عملی از آن می تواند اثرات مثبت برای واحـد اقتصادی آنان ایجاد کنـد.بررسـی علل روزافزون برای دریافت خدمات حسابرسـی عملیاتی از سوی مدیران صنـایع مختلف، نشـان می دهـد که موضوعـات زیر، بستر منـاسبی را برای انجـام حسابرسـی عملیاتی فراهم کرده است، توجه هرچه بیشتر به رعایت کارآیی، اثربخشـی فعالیت های عملیاتی و صـرفه اقتصادی در واحـد های اقتصادی.به طور کلی به منظور انجام یک بررسـی کامل مقـدماتی در حسابرسـی عملکرد مدیریت موارد زیر بایستی رعایت شود، شـناخت تاریخچه واحد اقتصادی، (عملکرد گذشـته و چشم انـداز آینـده)، اهـداف، استراتژی هـا، تصـمیم هـای عملیاتی و برنامه های اجرایی واحـد اقتصادی، محـدودیت ها و امکانـات واحـد اقتصادی، منابع کمی و کیفی واحـد اقتصادی، فعالیت های عملیاتی و غیرعملیاتی واحـد اقتصادی، روش های نوین مـدیریتی و کنترل هـای کمی و کیفی واحـد اقتصادی، ریسک های حسابرسـی عملکرد مـدیریت و سایر اطلاعات مرتبط با ارزیابی عملکرد مـدیریت. اهداف کلی حسابرسـی مدیریتهدف از حسابرسـی عملکرد مدیریت، انجام یک یا ترکیبی از موارد زیر حسب در خواست مدیریت است: ارزیابی عملکرد:عبارت از مقایسه و تحلیل شیوه ها و روش های انجام فعالیت های واحد اقتصادی با اهداف و استراتژی از پیش تعیین شده است. شـناسایی فرصت هاو بهبود فعالیت های عملیاتیمنظور از بهبود فعالیت های عملیاتی و عملکرد، افزایش بـازده اقتصـادی، ارزیـابی صـرفه اقتصادی هزینه ها، کارآیی، اثر بخشـی و یا ترکیبی از این عوامل است.حسابرسـی عملیاتی فرصت هـای موجود و قابـل دسترس برای بهبود روش هـای اجرایی را از طریق بررسـی و شـناخت جـامع، ارزیـابی تجزیه و تحلیـل، مصاحبه بـا افراد واجـد شـرایط و ذی صـلاح (درون سازمـانی و برون سازمـانی)، مشاهـده عملیـات، بررسـی گزارش هـای جاری و گذشـته، بررسـی معاملات، شاخص های عمده موفقیت، برنامه استراتژیک، اقدامات استراتژیک، مقایسه با اسـتانداردهای صـنعت و رقبا به کارگیری قضاوت حرفه ای و... براساس تجربه و سایر ابزارهای مناسب و عقلائی شناسایی و اظهار نظر می کند.

ارائه پیشـنهاد برای بهبود عملیات یا ضـرورت اقدامات اصلاحیماهیت، نوع و دامنه پیشنهادی ارائه شده در فرآیند حسابرسی عملیاتی بسیار متفاوت است. دراغلب موارد، گروه حسابرسان عملکرد مدیریت، می توانند متناسب با ماهیت و اهمیت موضوع پیشنهادهای خاص ارائه کنند. چنانچه در سایر موارد و حوزه های مورد حسابرسی عملیاتی بررسی های عمیق تر و گسترده تری نیاز باشد، گروه حسابرسان مـدیریت می توانند دلایل نیاز به انجام بررسـی های بیشتر ارائه کنند. پیگیری تصـمیم های عملیاتی و اقدامات اجراییآنچه در حسابرسی مالی و کنترل های داخلی صورت می پذیرد و مورد نظر حسابرسان مستقل و بازرس قانونی است، وضعیت فعلی واحد اقتصـادی و پیشـینه آن است. وضـعیت فعلی که به طور عمـده بیـانگر ارزش هـای تـاریخی بسیار دور و نزدیـک می باشـد. آنچه از اهمیت ویژه برخوردار است و در حسابرسی مالی و تجزیه و تحلیل صورت های مالی چندان عمیق و گسترده مورد بررسی قرار نمی گیرد، شـرایط اقتصادی، استراتژی مالی، برنامه و تصـمیم های عملیاتی، اقدامات اجرائی و ... برای دستیابی به اهداف واحد اقتصادی است، که تـا حـدی به نحوه عملکرد کیفی و کمی مـدیریت بستگی دارد.یکی از عوامـل اساسـی و مورد توجه در حسابرسـی مالی الزامـات قـانونی ثبت حسـاب هـا و ارائه گزارش مالی به صاحبان سـهام است در صورتی که به بافت واقعی مالی یا به ساختار واقعی دارایی هـا و بـدهی ها در ترازنامه و به کیفیت اطلاعات منـدرج در صورت های مالی تجزیه و تحلیل، اثربخشـی عملکرد مـدیریت، بهره وری و صـرفه اقتصادی فعالیت های عملیاتی در جهت دستیابی به اهـداف و استراتژی های واحـد اقتصادی دولتی و شـبه دولتی کمتر توجه می شود، حسابرسـی کیفی و جامع عملکرد مـدیریت، می تواند زوایای مختلف عملکرد بنگاه اقتصادی را در حوزه های مختلـف مـدیریت مـورد ارزیـابی قرار دهـد.اینکـه شـرایط کیفی و کمی شـرکت در حـال حاضـر چیسـت و به کجـا می رسـد، برای سهامـداران و اعضـای هیات مـدیره اهمیت دارد. این مهم به میزان قابل توجهی از طریق حسابرسـی عملکرد مـدیریت برای افراد ذی نفع مشخص و روشن می شود. حسابرسی مدیریت نوعی حسابرسی و نگرش به آینده است که با استفاده از آن تا حدودی از تکرار فعـالیت هـایی که فاقـد هر گونه ارزش افزوده و افزایش بـازده اقتصـادی است، جلوگیری و پیشـگیری می کنـد.از مهمترین وظـایف شرکت هـا جلب اطمینـان سـهامداران نسبت به کیفیت فرآینـد گزارشـگری مـالی و قابلیت اتکا به ارقام و اطلاعات منـدرج در آنها است. بنـابراین مـدیریت ضـعیف و غیرعلمی، گزارشـگری غیرشـفاف و غیرکیفی، تحریـف سـود، وجـود هرگـونه ابهـام و تقلب در صورت هـای مالی و عـدم نظارت و اقـدامات اصـلاحی مسـتمر در رفع نارسایی ها، مشـکلات و ضـعف های موجود در کنترل های داخلی و عدم نظارت و اقدامات اصلاحی مستمر در رفع نارسایی ها، مشکلات و ضعف های موجود در کنترل های داخلی، از جمله عوامـل ارزیـابی در حوزه حسابرسـی عملکرد مـدیریت محسوب می شود.اطلاعـات، آمار، گزارش های مالی و غیر مالی که موجب تصـمیم سازی و تصـمیم گیری مـدیران ارشد در اداره موفقیت آمیز امور شـرکت ها می شود، از جمله تعیین میزان دستیابی کیفی و کمی به اهداف و برنامه های استراتژیک از وظایف عمده حسابرسی مدیریت است.اگر نتایج حاصل از حسابرسی مالی و حسابرسی مبتنی بر تجزیه و تحلیل های آماری، بیانگر بخشی محدود از ارزیابی عملکرد و یا حسابرسی عملیاتی باشد، اما با تضاد نتایج حاصل از آن نمی توان به روشـنی و قـاطعیت اذعـان نمود که مجموع عملکرد مـدیریت موفق یـا ناموفق بوده است. به عبارت دیگر مجموع تلاش ها و فعالیت های عملیاتی مدیریت در مسیر صرفه و صلاح اثربخشی عملکرد، کارایی و دستیابی کیفی به اهداف و استراتژی هـا و در نهـایت افزایش بـازده اقتصـادی و ثروت سـهامداران قرار داشـته است.بـا وجود اینکه اغلب متفکران مالی و اقتصادی بر این باورنـد که جـدای مـالکیت از مـدیریت، منـافع اقتصـادی و افزایش ثروت سـهامداران را تـامین خواهـد کرد، اما مخالفان این نظریه، اسـتدلال می کنند که سـهیم کردن مدیران در مالکیت شرکت دارای منافع اقتصادی است و مدیران مالک در افزایش کارایی، بازده اقتصادی و تداوم فعالیت شـرکت موفق ترند، از طرفی چون عملکرد کیفی و اثربخش مدیریت، ارتباط مستقیم با نیروی انسانی حرفه ای، تخصصـی، هماهنگی کیفی و هدفمنـد آنان دارد، می تواند بر افزایش کیفی سودآوری، ارزش شـرکت در نهایت افزایش منافع سهامـداران اثرات عمـده داشـته باشـد.نکته آخر اینکه افزایش غیرکیفی سودآوری و تقسیم مسـتمر سود نمی توانـد بیـانگر عملکرد مطلوب مدیریت و شایستگی سطوح مختلف مدیریت تلقی شود.چنانچه کیفیت سودآوری مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد، مشـخص می شود یکی از دلایل اساسـی در عملکرد غیر کیفی مدیریت، تقسیم سود نقدی و یا سود سـهمی مسـتمر در شرایط حاد تورمی و یا تغییر در چهره واقعی رویدادها، روش های حسابداری و تعدیلات سنواتی است که منجر به افزایش درآمد می شود ولی در واقع هیـچ گونه وجه نقـدی ایجـاد نمی کنـد یا هزینه هایی که در دارایی ها انعکاس یافته است که قابلیت بازیافت آنها مشـخص نیست.

http://mehrabkarimi.persianblog.ir/post/۵۶

اندازه گیری عملکرد سازمانها با مدل تعالی کانجی

فرزاد امیری

چکیده: تعالی کسب و کار بر رضایتمندی همزمان ذینفعان کلیدی سازمان و ضرورت اندازه گیری عملکرد سازمانی بر مبنای عوامل بحرانی موفقیت تاکید دارد. در این مقاله چارچوبی متمایز با سایر الگوهای متداول در اندازه گیری
عملکرد تحت عنوان سیستم اندازه گیری تعالی کسب و کار کانجی "(۱)"KBEMS) مورد بررسی قرار خواهد گرفت. این مدل، امکان تمرکز چند بعدی روی شاخصهای متفاوت مورد نظر ذینفعان داخلی و خارجی سازمان را فراهم کرده است. این مدل ارزش محور بوده و دارای ساختاری بلند مدت و طبیعتی دینامیک است. مدل کانجی نه تنها توانسته است نسبت به سایر مدل ها از درجه سازگاری بالاتری برخوردار باشد، بلکه به جهت استفاده از یک نگرش فراگیر و سیستماتیک در تطبیق شرایط واقعی سازمانها بسیار موفق تر می‌نمایاند، همچنین منطق مدل که بر پایه تحلیل آماری و ریاضی مستدل گردیده است، امکان تشخیص نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود را مادامی که تخمین اثرات هر بعد روی سایر مولفه های سیستم وجودارد به سهولت فراهم می‌آورد. نهایتا اینکه این الگو تمام ویژگیهای قابل توجه برای ذینفعان و شاخصهای مطرح در عملکرد سازمان را به منظور فراهم آوردن شرایط مطلوب برای نیل به توسعه پایدار مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهد.مقدمهمهمه سازمانهای دولتی و خصوصی ، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی امروز به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند، که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرایند و منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند. سازمانهای کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند، بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالتها و استراتژی ها استفاده می کنند. به عبارتی دیگر، به جای ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد می پردازند.از مدتها قبل موفقیت یک شرکت به طور کلی از طریق سنجش عملکرد اقتصادی آن ، رضایت مشتریان و کارکنان، نرخ سهام و میزان مسئولیت پذیری در برابر جامعه سنجیده می شد. در سالهای ۱۹۸۰ لغایت ۱۹۹۰ بهبود فرهنگ واردات و رشد فعالیتهای سهامداران از طریق تغییرات کوتاه مدت نرخ سهام به تمرکز بیشتر سازمانها بر روی ذینفعان و سهامداران منجر گردید. برخی یافته های تحقیقاتی نشان می دهد که وجود ارتباط بین عملکرد پایه اقتصادی یک شرکت و نرخ کوتاه مدت سهام لزوما جزو مجموعه عوامل موثرخارج از حیطه کنترل مدیریت، نظیر انگیزه سرمایه گذاران و شرایط عمومی بازار که می‌توانند تاثیرات بسزایی در تغییر نرخ سهام داشته باشند، نیست. همچنین تطبیق منافع متفاوت سهامداران و مدیریت از نقطه نظر زمانی امری است بسیار مشکل که مستلزم ملاحظات زمان سنجی پیچیده ای است. به همین دلیل، داشتن یک تعریف چند بعدی از موفقیت به نحوی که مدیریت را قادر به ارزیابی آنچه که توان کنترل عملکرد پایه اقتصادی کسب و کار نامیده می‌شود، ضروری به نظر می رسد. این مهم می بایست اهداف مالی و ریسک های ارزیابی یک سویه به سمت ارزشهای جامع و بلند مدت موسسات اقتصادی را در نظر گرفته باشد. تعادل در موفقیتهای حاصله و زمان سنجی مطلوب دستاوردها از طریق تشویق اقدامات نوآورانه در فعالیتهای توسعه، نهایتا به خدمت رسانی بهتر به سهامداران (وجامعه) منجر می گردد.جهان هستی سرشار از ثروتهای خدادادی است، جست جو برای فرصتهای سرمایه گذاری مطلوب آن چیزی است که کارکنان خلاق و هوشمند بدان نیازمندند. امروزه کارکنان به راحتی دریافته اند که صرف «کار برای زندگی» دیگر یک معیارپذیرفته شده برای کسب و کار نیست. مدیران موفق می بایست بر این واقعیت که نیازهای کارکنان دائم در حال تغییر است، واقف باشند. سرعت این تغییرات برای کارکنان نوآور و خلاق چشمگیرتر است. پول همیشه مهم بوده و هست لیکن کارکنان به‌طور فزاینده ای در جست جوی معنی کردن وابستگیهای اجتماعی و هویت یافتن از کسب و کارشان هستند. شرکتهای متعالی همراه با ایجاد هر شغل وظایفی را تدارک می بینند تا متصدی آن شغل احساس کند بر آنچه انجام می دهد مشرف و تاثیر گذار بوده و در تحقق اهداف جامع سازمان نقشی غیر قابل انکار دارد. در حقیقت تمام تلاش مدیران اینگونه سازمانها بر این است تا توازنی منطقی از کار و زندگی در ذهن کارکنانشان ایجاد کنند. به بیانی دیگر، در بطن فرهنگ یک سازمان ارتباطی تنگاتنگ بین مسئولیتهای اجتماعی و فرهنگ اخلاقی کارکنان وجود دارد. سازمانی که این اصول را در ساختار خود به کار می‌گیرد و آن را به منظور بستر سازی برای ایجاد کارکنانی مسئولیت پذیر و متکی بر دانش گسترش می‌دهد، بنیاد تولد مزیتهای رقابتی مطمئن را در تشکیلات خود بنا نهاده است. سیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجیساختار سیستم تعالی کسب و کار کانجی به میزان قابل توجهی به عوامل بحرانی موفقیت CRITICAL SUCCESS FACTORS=CSF وابسته است. که عبارتند از : «تعداد محدودی از عوامل (یا حوزه ها) که به شرط رضایتبخش بودن نتایج آنها عملکرد موفقیت آمیزسازمان تضمین شده خواهد بود» (Rockart & bruno ۱۹۸۴)بنابراین، عوامل بحرانی موفقیت با موتورهای کلیدی عملکرد مطابقت دارند، نقش این عوامل در مدل هرمی کانجی به خوبی لحاظ گردیده است، به نحوی که با مدل مفهومی تعالی کسب و کار سازگاری کافی و وافی دارد. با توجه به اصول کلی و مفاهیم محوری آن، برای مدل دو ساختار مجزا تدوین

(Kanji,۱۹۹۸)؛(۲) کـارت امتیـگردیـدمـاز (Kanji& sa ۲۰۱۲)نقش مـالی (۱)۱۹۹۸ jiاز

کانجی به سنجش عملکرد سازمانی از منظر ذینفعان داخلی اختصاص یافته است، در حالی که کارت امتیاز کسب و کار کانجی KANJI"S BUSINESS SCORE CARD=KBS عملکرد سازمان را از نقطه نظر ذینفان خارجی مورد بررسی قرار می دهد.
از تلفیق امتیازات داخلی و خارجی نهایتا شاخص تعالی عملکرد سازمانی ORGANIZATIONAL PERMANCE INDET=OPI محاسبه می گردد. شاخص عملکرد سازمانی نهایی برآیند کلی تعالی سازمان در مدیریت تمامی عوامل بحران موفقیت را در اختیار می‌گذارد. در حقیقت شاخص عملکرد سازمانی از میانگین ساده بین امتیازات تعالی عملکرد A و تعالی عملکرد B حاصل می گردد. یعنی: از آنجایی که به طور بالقوه کارت امتیاز کسب و کار کانجی به منظور تحلیل ذینفعان متفاوتی به کار گرفته می شود، لذا این موضوع شبیه آن است که n نمره متفاوت برای قسمت B (مشتریان، تامیین کنندگان، دولت و ...) داشته باشیم. در این حالت امتیاز B که در فرمول فوق منظور شده است، از میانگین نمرات موجود حاصل می شود. بنابراین، سیستم اندازه گیری عملکرد پیشنهاد شده (شکل۱) به ترتیب از دو قسمت A و B تشکیل شده است، این موضوع ما را به سمت ارزیابی ذینفعان داخلی و خارجی سازمان رهنمون می کند. قسمت A دقیقا بر مدل تعالی کسب و کار کانجی انطباق دارد.(Kanji,۱۹۹۸)رهبری اصلی ترین جزء در قسمت A است، به این معنی که رهبران مهمترین عامل پیش برنده بهبود کیفیت و تعالی کسب و کار هستند. در واقع نوع نگرش و طرز رفتار آنها می بایست به ترتیب به ارتقای چهار اصل زیر منجر گردد:۱. مشعوف و شادمان کردن مشتری؛۲. مدیریت بر مبنای واقعیت؛۳. مدیریت مبتنی بر کارکنان؛۴. بهبود مستمر عملکرد کارکنان و فرهنگ بهبود مستمر.قسمت B شامل یک کارت امتیاز کسب و کار کانجی منطبق با مولفه های مطرح در ارزیابی ذینفعان خارجی مختلف نظیر مشتریان، تامین کنندگان، دولت و غیره است.در قسمت B ارزشهای سازمانی سرآغازی برای تعالی فرآیند، یادگیری سازمانی و مشعوف کردن ذینفعان است. مدیریت اثربخش برعوامل بحرانی موفقیت به تعریف شاخص تعالی عملکرد ممتاز در قسمت B منجر می گردد.همانگونه که پیش از این نیز تاکید شد، عوامل بحرانی موفقیت (یا مولدهای عملکرد) اساس و بنیان مدل کانجی را در هر دو قسمت آن تشکیل می دهند. در این بین اختلافات، تنها ممکن است در سطوح جزییات و میزان تمرکز برای

انعکاس اولویتها، نیازها و مهارتهای ذینفعان متفاوت مشاهده گردد. توجه به این نکته ضروری است که بخشهای A و B می بایست به طور همزمان به کار گرفته شوند تا چشم اندازی واحد و مکمل از عملکرد سازمانی را ارائه کنند. هریک از معیارهایی که سیستم را تشکیل داده اند به طور کامل و با جزییات کافی قابل بررسی هستند. (Kanji& sa ,۲۰۰۲) بنابراین، تمرکز ما در بخش بعدی عمدتا بر روی مدل کانجی خواهد بود که می تواند در سازمانهای مختلف به کار گرفته شود. بدین منظور، در ابتدا به مقایسه سه مدل ((۴)KBEM(۲) ,MBNQA(۳) , EFQM) خواهیم پرداخت. علاوه بر این به منظور ایجاد درک بهتر از مطالب ذکر شده، در قالب یک مورد پژوهی، امتیازات کسب شده از به‌کارگیری مدل های بنیاد اروپایی کیفیت و مدل کانجی را برای یک سازمان مشابه مورد بررسی قرار خواهیم داد.مقایسه مدل های تعالی کسب و کاربه طور کلی، اگر بپذیریم که مدل تعالی کسب و کار به منظور نیل به عملکرد برتر (ممتاز) در توسعه پایدار طراحی شده است، در نتیجه بنیان این مدل می بایست بر اساس عوامل بحرانی موفقیت تنظیم شده باشد. این بدین معنی است، در حوزه هایی که نتایج رضایت بخش هستند، عملکرد رقابتی موفق برای سازمان تضمین شده خواهد بود.آنچه مسلم به نظر می رسد این است که ادبیات مورد استفاده در این مدل با عنــاصر کلیدی مدیریت کیفیت جامع (TQM) تطابق و همخوانی کامل دارد.(Adam et al,۱۹۹۷)از مقایسه معیارها بین مدل های اصلی تعالی کسب و کار، شباهتهای مهمی را می توان مشاهده کرد.(جدول شماره ۱) برای مثال تمام این مدلها بر این نکته تاکید دارند که رهبری نقش کلیدی را در ایجاد چارچوب و زیرساختهای لازم برای پشتیبانی مدیریت کیفیت جامع ایفا می کند، به علاوه تمامی آنها بر اهمیت توسعه منابع انسانی و مدیریت فرایند و آموزش و یادگیری اصرار داشته و بر آن تاکید می ورزند.به طور طبیعی سازگاری مطلوبی بین جایزه بالدریج و مدل کانجی وجود دارد. مدل کانجی فاقد معیاری تحت عنوان «برنامه ریزی استراتژیک» است، لیکن اغلب موضوعات مطرح در مدل جایزه بالدریج، در بعد رهبری مدل کانجی پوشش داده شده است. از سویی دیگر مدل جایزه بالدریج به صراحت رضایت مشتریان داخلی را مورد توجه قرار نمی دهد، که به نظر می‌رسد این مطلب یک نقطه ضعف مهم برای مدل به حساب آید. علاوه بر این مدل کانجی از طریق ترکیب دو معیاری که به این جنبه توجه دارند (چرخه بهبود مستمر و پیشگیری) تاکیدی افزونتر بر ایجاد فرهنگ بهبود مستمر دارد. به طریق اولی اشتراکات بسیاری بین بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و مدل کانجی وجود دارد.(Kanji, ۲۰۰۲)توجه به این نکته ضروری است که به لحاظ تفاوت در ساختار مدل ها همیشه نمی توان بین معیارها یک تناظر یک به یک ایجاد کرد. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به طور شفاف معیار توانمندسازها را از معیار نتایج تفکیک کرده است و بنابراین، در چندین حوزه (نظیر کارکنان) دارای دو معیار است. در مدل کانجی تعالی کسب و کار پیامد بنیادی معیارهایی است که به استثناء احتمالی «نتایج جامعه»، اغلب شاخصهای بخش نتایج را در بنیاد اروپایی کیفیت تحت پوشش قرار می‌دهند. به هر حال این مطلب بدین معنا نیست که اهمیت «اثرات بر جامعه» در مدل کانجی مد نظر گرفته نشده باشد. نکته اینجاست که لحاظ نمودن آن در «خط مشی و استراتژی» سازمان الزامی است. از سویی دیگر، مدل کانجی شامل اصولی نظیر «پیشگیری» و «کار تیمی» است که به قدر کافی در بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بدان پرداخته نشده است. روش شناسیاگر چه چارچوبهای متکی بر جوایز کیفیت نظیر بنیاد اروپایی کیفیت و جایزه بالدریج بر اساس یک رویکرد علمی مبتنی بر شناسایی و اعتبار بخشی به عوامل بحرانی موفقیت بنا نهاده نشده اند لیکن عمدتا از طریق تلفیق یافته ها و شواهد موردی و تجارب موفق پیشین حاصل گردیده اند. لازم به ذکر است که این رویکردها بر مبنای شواهد تجربی منظم استوار نیستند.(,Black and porter ۱۹۹۶)برخلاف این، مدل کانجی با شبیه سازی دقیق ابعاد حیاتی که به نظر می رسد اثرات عمده ای بر روی عملکرد سازمانی داشته باشند، از طریق یک مرور ادبیات گسترده و سپس لحاظ کردن آنها در سنجش تعالی سازمانی (OE) گام بلندی را در این زمینه برداشته است. بسیاری از عوامل/متغیرها عملکرد را تحت تاثیر خود قرار می دهند، برخی از آنها خارج از حیطه کنترل مدیریت هستند، لیکن بسیاری دیگر می توانند از طریق اقدامات مدیریتی شکل داده شوند. طبیعتا توجه ما می بایست معطوف به مورد اخیرگردد. تعالی عملکرد نتیجه یک بازی پیچیده است که ناشی از اثرات این عوامل بر یکدیگر است. این واقعیت توجه بیشتری بر روی نیازهای مخاطبان یک رویکرد فراگیر در هنگام سنجش عملکرد سازمانی می طلبد.در حقیقت، هر دو مدل بنیاد اروپایی کیفیت و جایزه بالدریج به طور تلویحی موجب ارتباط بین عناصر مدیریت کیفیت جامع و نتایج را در نظر می گیرند.(Ghobadian & Woo, ۱۹۹۶) به عنوان نمونه در EFQM توانمندسازها بیانگر روشهای متداول مدیریت کیفیت جامع هستند که انتظار می رود نتایج برجسته ای در بخشهای رضایت مشتری، سودآوری، کاهش اخراج کارکنان و غیره داشته باشد. به هر حال تعیین تاثیر واقعی تغییرات توانمندسازها بر روی نتایج اغلب به دلیل پیچیدگی وابستگیهای داخلی و ماهیتی بین معیارها و فقدان شفافیت بین برخی نسبتهای مدل بسیار مشکل است.با بهره گرفتن از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، مدل کانجی صراحتا توانسته بین CSFها ارتباط برقرار کرده و یک روش شناسی دقیق برای تخمین اندرکنش بین محرکهای کلیدی عملکرد سازمانی ایجاد کند. بنابراین، امکان تجزیه و تحلیل چگونگی تاثیرات هر یک از ابعاد مدیریت کیفیت جامع بر سنجش تعالی سازمانی مهیا گردیده و اولویت بندی تلاشهای به‌عمل آمده را بسیار معنی دار تر خواهد کرد. به علاوه ضرایب مدل بر اساس مجموعه داده های واقعی به دست آمده از هر سازمان برآورد شده و بنابراین، نمونه بسیار مطلوبتری از واقعیت خود نسبت به هر سیستم استاندارد وزن دهی ارائه می دهد.شبکه سنجش امتیازاتچندین رویکرد متفاوت برای ارزیابی یک سازمان از طریق رجوع به مدل های تعالی کسب و کار موجود است. برخی از آنان ذاتا مدل های کمی هستند در حالی که بقیه ضرورتا از روشهای کیفی بهره می برند. رویکرد کمی اغلب از ایده پرسشنامه برای پوشش معیارهای مختلف مدل بهره می گیرد. از طریق تجزیه و تحلیلهای آماری مفصل، بوسیله داده های جمع آوری شده امتیازات مدل محاسبه می گردد. رویکرد کیفی معمولا بر پایه استفاده از یک سری فرمول ها (اگر معیارهای مدل تفکیک شده باشند، برای هر یک از معیارها یا زیر معیارهای مدل یکی) بنا نهاده شده است، که می بایست به وسیله تیم های ارزیابی به مورد اجرا گذاشته شود.در فرایند ارزیابی، هدف اصلی ارائه تصویری از سازمان است که نه تنها نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود آن را مشخص کند، بلکه برخی فعالیتهای بهبود را که لازم است در عمل منظور شوند، تعیین کند. در هر مورد یافتن راهی برای مقایسه امتیازات به دست آمده هنگامی که مدل های تعالی کسب و کار متفاوتی مورد استفاده قرار می گیرند، نه تنها برای اعتباربخشی متقابل الگوهای مختلف بلکه به منظور تسهیل کردن تجربه الگوبرداری، بسیار مفید است. بدین منظور در این مقاله یک شبکه مقایسه ای از امتیازات با هدف کمک به وزن دهی قریب به واقعیت بر اساس امتیازات کسب شده در مدل کانجی و بنیاد اروپایی کیفیت پیشنهاد شده است.کسب تجربه هرگز بدون دشواری میسر نمی گردد. همانگونه که پیش از این نیز تاکید گردید، تا زمانی که مدل ها از ساختارهای متفاوتی بهره می برند، امکان یک مقایسه مستقیم بین آنها به درستی مقدور نیست. مقابله همزمان محتوی معیارهای متفاوت برای پیشنهاد یک سیستم وزن دهی مقایسه ای به تنهایی کافی نیست. توجه به این نکته در یک سیستم که مدل کانجی یک مدل ساختاری است و بنابراین امتیاز هر یک از معیارها نه تنها

در شاخصهای ارزیابی به کارگرفته شده برای سنجش آن منعکس می گردد، بلکه در میزان تلاش به عمل آمده برای مسیرهای متفاوت رسیدن به آن نیز می بایست به حساب آورده شود، ضروری است. در نتیجه اگر ملزم به مقایسه شبکه امتیازات موجود در این دو مدل باشیم باید دقت کنیم که هر یک از معیارهای بنیاد اروپایی کیفیت الزاما می بایست با بیش از یک بعد از ابعاد مدل کانجی تطبیق داده شود. در انتها برای ایجاد تعادل قطعی امتیازات دو مدل، به هر یک از اوزان مورد استفاده در معیارهای بنیاد اروپایی کیفیت، ۱۰۰ نمره افزوده می گردد. بررسی شرایط توضیح داده شده در فوق ما را به سمت تشکیل شبکه مقایسه ای نشان داده در جدول شماره ۲ رهنمون می سازد. بر اساس سیستم ایجاد شده، «مبانی» و «اصول» در مدل کانجی هر یک به اندازه ۱۰۰ نمره در امتیازات بنیاد اروپایی کیفیت سهیم هستند. علاوه بر این هر یک از مفاهیم محوری مدل کانجی معادل ۵۰ امتیاز در مدل بنیاد اروپایی کیفیت دارای ارزش هستند. با توجه به مطالب فوق در سیستم پیشنهادی ۹۰۰ امتیاز به معیارها در مدل بنیاد اروپایی کیفیت افزوده می گردد تا هنگامی که مدل کانجی مقادیر تعالی سازمانی را در یک اشل ۱۰۰۰ امتیازی اندازه گیری می نماید، امکان مقایسه امتیازات نهایی فراهم شده باشد.مطالعه موردیسیستم امتیازدهی مقایسه ای پیشنهاد شده در جدول شماره (۲) به منظور اندازه گیری تعالی کسب و کار در مجموعه بیمارستانهای خصوصی یکی از استانها به کار گرفته شده است.(جدول ۳) نتایج نشان داده شده در ستون مدل کانجی به روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از روش برآورد کمترین مربعات جزیی حاصل گردیده است. در مدل کانجی هر معیاری به یک متغیر پنهان اندازه گیری شده از طریق مجموعه ای از متغیرهای آشکار منطبق می گردد.(آیتمهای پرسشنامه) ستون بنیاد اروپایی کیفیت در واقع همان میانگین وزین شده امتیازات معیارهای مدل کانجی بر اساس شبکه پیشنهادی است. نتایج نشان داده شده در جدول (۳) تاکیدی مضاعف بر اعتبار هر دو مدل است. با توجه به نقاط قوت (تمرکز به روی مشتری و نتایج جامعه) و حوزه های قابل بهبود (مدیریت فرآیند ، مشارکتها و منابع) این نکته برداشت می شود که امتیازات هر دو قسمت تقریبا با یکدیگر برابر بوده که بیانگر آن است که ارزیابی به عمل آمده یکپارچه و منسجم بوده است، با وجود این، می توان نتیجه گرفت، مدیرانی که از مدل بنیاد اروپایی کیفیت استفاده می کنند عملکرد خود را کمتر از حد معمول برآورد کرده اند. اگر آنها مدل کانجی را که یک مدل کلی گرا تر با روش شناسی سنجش متفاوت است، اتخاذ کرده بودند، بهبود نتایجی در حدود ۱۵ درصد حالت ایده آل می گرفتند. بنابراین، به نظر می رسد بنیاد اروپایی کیفیت اثرات قدرت افزایی، که ممکن است یک جنبه بر سایرین داشته باشد را کمتر از حد واقعی آن ارزش گذاری می کند. در این مقاله ما صرفا به بررسی ویژگیهای مدل کانجی و نه کل حوزه مدل کانجی پرداخته ایم.(شکل ۱) اعتقاد ما بر این است که مدل کانجی ارزیابی بسیار بهتری از هر دو جهت چشم انداز ذینفعان داخلی و خارجی به منظور دستیابی به توسعه پایدار و تعالی کسب و کار فراهم می کند.نتیجه گیریسیستم سنجش تعالی کسب و کار کانجی برخلاف سایر سیستم های سنتی به جای پرداختن به یک نگرش سیستمی ناقص درباره عملکرد، موجبات دستیابی به درجه بالا-تری از یکپارچگی و وحدت رویه را فراهم می سازد. ضمنا از یک روش‌شناسی بسیار دقیق استفاده می کند که امکان تخمین همزمان کلیه پارامترهای مدل را می دهد. بنابراین، مدل کانجی رویکردی کلی گرا و فراگیر است.کل سیستم توسط رهبری و از طریق اهمیت دادن به ارزشهای سازمانی راهبری می شود. رهبری همیشه به عنوان عنصر کلیدی تداوم و حمایت از مدیریت کیفیت جامع و سنجش تعالی سازمانی شناخته شده است. در حوزه بهداشت و سلامت مهمترین نقش آن معرفی و استقرار تغییرات، ایجاد فرهنگ بهبود، افزایش وحدت رویه در نگاه از بیرون و دور کردن عوامل ترس و موانع داخلی، است. به علاوه ارزشها و مفاهیم مشترک موجود، موجب تمرکز سیستم گردیده و نقطه شروعی برای هماهنگی و هم جهتی تلاشهای کلیه ذینفعان به حساب می آید. بدون تردید این موضوع به ایجاد یک محیط آرام مبتنی بر حس تعاون و همیاری بین مدیران و جامعه پزشکی منجر می گردد، که موجب غلبه بر یکی از قدرتمند ترین موانع بهبود در بخش سلامت و بهداشت می شود.ذینفعان داخلی و خارجی به طور فعال در فرآیند ارزیابی مشارکت دارند، بنابراین نگرشی واقع گرایانه و منطقی تر از عملکرد به دست می دهد. پشتیبانی از رویکرد توجه به ذینفعان به منظور بهبود در مدیریت عملکرد به طور گسترده ای در ادبیات تعالی دیده می شود.(Jackson, ۱۹۹۵ Kaplan, ۲۰۰۱) علاوه بر این، نیازها و انتظارات مکرر استفاده کنندگان از خدمات فردی می بایست در مقابل نیازهای جامعه متعادل شده، به طوری که عدالت، برابری، انصاف و منافع گسترده عمومی به نحو شایسته ای مورد توجه قرار گرفته شده باشند. این شناختها به هر حال نمی توانند موجب دست کم گرفتن اهمیت کلیدی رضایت مشتری گردند.مدل کانجی از یک نگرش متعادل شده در مدیریت عملکرد پشتیبانی می کند. بدین جهت، مخصوصا امکان تمرکز ارزیابی مشتری روی جنبه های مورد نظر، فراهم گردیده تا امکان قضاوت حقیقی برای آن فراهم شده و از بازخورد ارزشمند آن بهره‌برداری گردد. از دیگر ویژگیهای بارز الگوی ارائه شده در نظر گرفتن همزمان نظریات سایر ذینفعان خارجی از طریق کارت امتیازی (کسب وکار کانجی) مربوطه و نهایتا تلفیق آن با نتایج ارزیابی داخلی، به منظور به دست آوردن میزان عملکرد کلی (و واقعی) سازمان است. همچنین به وسیله مشخص کردن حوزه هایی که ارزیابیهای ذینفعان در آنجا دارای تفاوتهای قابل ملاحظه ای هستند، مشکلات ارتباطی موجود در سیستم را مورد توجه قرار داده و از این طریق همکاری مطلوب بین ذینفعان مختلف را پایه گذاری می کند، که می تواند به ایجاد درک و برداشت صحیح تری از وضعیت موجود سازمان و در نهایت ارائه راهکار واقع بینانه تری برای بهبود مستمر و توسعه پایدار منجر گردد.فرایند ارزیابی عملکرد می تواند اشکال متفاوتی داشته باشد. اگر چه روش شناسی پیشنهاد شده ضرورتا کمی بوده و در آن پرسشنامه ها نقشی کلیدی در اندازه گیری عملکرد سازمانی ایفاء می کنند، همچنین ممکن است (و در پاره ای اوقات توصیه می شود) از سایر تکنیک های خود ارزیابی نظیر کارگاه، نمودار ماتریسی، پروفرما و شبیه سازی فرایند اخذ جایزه که می توانند تاییدی بر مقادیر عملکرد به دست آمده بوده و به تضمین اعتبار پرسشنامه ها کمک کنند، استفاده گردد.تلاش برای مقایسه امتیازی نتایج می تواند اثرات مثبتی در تشویق سازمانها برای جست جوی روش شناسی های مختلف وتلاش برای ترکیب مزایای آنها در پی داشته باشد. شواهد کافی مبنی بر اثبات این فرضیه که این مقایسه می تواند آنها را در یافتن مسیر رسیدن به تعالی سازمانی در راه توسعه پایدار کمک کند، موجود است.در انتها باید اشاره داشت که نتایج ارائه شده در این مقاله نیازمند به بررسی و اعتبار سنجی مجدد است. بدین منظور، پیشنهاد می گردد الگوی ارائه شده به طور همزمان برای ارزیابی سازمانها با ویژگیهای مختلف مورد بررسی قرار گیرد.سفر در جاده بهبود مستمر، سفری طولانی و طاقت فرساست، درسهای آموخته شده از سایر سازمانها و بنگاههای تجاری موفق در سرتاسرجهان و نتایج تحقیق به عمل آمده در این مقاله ، همه و همه حاکی از این حقیقت است که چنانچه موسسات اقتصادی در کشور عزیزمان خواهان توسعه پایدار و کسب موفقیت در عرصه بین المللی و تمرکز بر اهداف بلند مدت هستند، می بایست دریابند که جاده بهبود مستمر، دریچه ارزشمندی به سوی تعالی و موفقیت این سازمانها در آینده خواهد بود.پی نوشتها۱- سیستم اندازه گیری تعالی کسب وکار کانجیKANJI"S BUSINESS EXCELLENCE MEASUREMENT SYSTEM۲- مدل تعالی کسب وکار کانجیKANJI"S

BUSINESS EXCELLENCE MODEL=KBEM۳- جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD = MBNQA۴- بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۶۸

مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی

تورج کریمی

چکیده: در دو دهه اخیر ، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعهای مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه های کاربردی به بروز نوآوریهای بسیاری منجر شده است(۵) . لذا در این مقاله پس از تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی و دلایل آن، برخی چارچوبها و متدهای نوین در این زمینه را معرفی کرده و نقاط قوت و ضعف هر یک را بیان خواهیم کرد.مقدمهموضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده ای است که دامنه وسیعی از رشته ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و گزارشها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. به علاوه بازار نرم افزارهای کاربردی در این زمینه نیز رشد بسیاری کرده است(۷). اما با وجود مدل ها و چارچوبهای فراوان در این زمینه برخی مدل های مفهومی، محققان بیشترین اثر را بر روی شکل دهی این زمینه خاص داشته اند(۶) که در این مقاله به معرفی برخی از این چارچوبها و نقاط قوت و ضعف هر یک خواهیم پرداخت. اما به منظور بررسی مدل های ارزیابی عملکرد ارائه تعریفی از آن ضروری است.ارزیابی عملکردارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات»(۱۰) که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:-۱ اهداف استراتژیک : که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛-۲ اهداف ارتباطی : که شامل کنترل موقعیت فعلی ، نشان دادن مسیر آینده ، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛-۳ اهداف انگیزشی : که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.مسئله ارزیابی عملکرد (عامل موردبررسی و روش ارزیابی) سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. سازمانهای تجاری در گذشته از شاخصهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه ۱۹۸۰ پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکاراییهای این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها و رقابت بازار بود (۴).لذا استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد (PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM=PMS) که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است: (۳ ــ)از آنجا که شاخصهای مالی با استراتژی‌های سازمان ارتباط پیدا نمی کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند . به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود ــ.معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد ــ.شاخصهای مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرایندها ، محصولات و مشتریان نمی دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند ــ.شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می کنند.نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوبهای بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوبها ، کمک به سازمانها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است که در ادامه برخی از مدل های شناخته شده در زمینه ارزیابی عملکرد (فرایندها و چارچوبها) را معرفی کرده و محدودیتها و مزیتهای هر یک را بر می شمریم.مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)یکی از رویکردها به سیستم ارزیابی عملکرد مدل «سینک و تاتل» است که در شکل(۱) نشان داده شده است. در این مدل ، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص عملکرد به شرح زیر است:-۱ اثر بخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست ، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل اثر بخشی با نسبت خروجی‌های واقعی بر خروجیهای مورد انتظار معرفی می‌شود.-۲ کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می‌شود.-۳ کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت ، آن را از شش جنبه مختلف بررسی و اندازه گیری می کنند.-۴ بهره وری که با تعریف سنتی نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است. -۵ کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می کند.-۶ نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.-۷ سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.اگرچه نسبت به زمان ارائه این مدل تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است ، اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، این مدل دارای یکسری محدودیتهای اساسی نیز هست. به عنوان مثال در این مدل به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی شود . همچنین محدودیت دیگر مدل بی توجهی به مشتریان سازمان است(۱۲).ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)«کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که این ماتریس در شکل (۲) نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد.اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی دهد(۱۱). مدل نتایج و تعیین کننده ها (۱۹۹۱)یکی از مدل هایی که مشکل ماتریس عملکرد را مرتفع می سازد ، چارچوب «نتایج و تعیین کننده ها» است. این چارچوب بر این فرض استوار است که دو نوع شاخص عملکرد پایه ، در هر سازمانی وجود دارد. شاخصهایی که به نتایج مربوط می شوند و آنهایی که بر تعیین کننده های نتایج تمرکز دارند. دلیل این جداسازی و تفکیک بین شاخصها ، نشان دادن این واقعیت است که نتایج به دست آمده، تابعی از عملکرد گذشته کسب و کار بوده و با توجه به تعیین کننده های خاص حاصل می گردند. به بیان دیگر، نتایج از نوع شاخصهای تاخیردار (LAGGING INDICATOR) هستند در حالی که تعیین کننده ها شاخصهای اساسی و پیشرو هستند. شاخصهای مربوط به تدریج شامل عملکرد مالی و رقابت بوده و شاخصهای مربوط به تعیین کننده ها عبارتنداز: کیفیت، قابلیت انعطاف، بکارگیری منابع و نوآوری.هرم عملکرد (۱۹۹۱)یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد وجود یک رابطه شفاف بین شاخصهای عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است ، به گونه ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند.

یکی از مدل هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. همانگونه که در شکل (۳) مشاهده می شود ، این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان (سمت چپ هرم) و کارایی داخلی آن (سمت راست هرم) است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخصهایی را که به گروههای خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخصهای داخلی کسب و کار (نظیر بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می سازد.ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم انداز سازمان در سطح اول آغاز می شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می شود. در سطح دوم ، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدتی نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدتی نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می پردازند(مالی و بازار). سیستم های عملیاتی کسب و کار ، پل ارتباطی بین شاخصهای سطوح بالا و شاخصهای عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف پذیری و بهره‌وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلافها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می شوند(۱۲).مهمترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه سازی اهداف سازمان با شاخص های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد ارائه نمی دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد(۳). کارت امتیازدهی متوازن (۱۹۹۲)یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن» (BALANCED SCORECARD) است که توسط «کاپلن و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخصهای متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه های مختلف ، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می سازد.۱ – نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)۲ – در چه زمینه هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)۳ – نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)۴ – چگونه می توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).کارت امتیازدهی متوازن شاخصهای مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیتهای گذشته است در بر می گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخصهای غیر مالی که به عنوان پیش نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می کند. «کاپلن و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه ، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخصها ی مورد استفاده از بین می رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخصهای حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد ، از بهینه سازی بخشی جلوگیری می کند.مهمترین نقطه ضعف این رویکرد آن است که به منظور ارائه تصویری کلی از عملکرد به مدیران عالی سازمان طراحی شده است. بنابراین، نه تنها به سطوح عملیاتی سازمان نمی پردازد بلکه حتی این قابلیت را نیز ندارد. همچنین چارچوب کارت امتیازدهی متوازن به عنوان ابزاری کنترلی و نظارتی ایجاد شده است و به بهبود توجه ای ندارد (۳).اگرچه کارت امتیازدهی متوازن چارچوب ارزشمندی است که نواحی مهم و حساس را برای ارزیابی ارائه می کند ، اما در مورد اینکه چگونه می توان شاخصهای مناسب را پس از شناسایی معرفی کرد و در نهایت در جهت مدیریت سازمان به کار برد، حرفی به میان نمی آورد. همچنین این مدل به جنبه رقبا هیچگونه توجهی نمی کند و خواسته های تمامی ذی نفعان سازمان را در نظر نمی گیرد (۹).فرایند کسب و کار (۱۹۹۶)چارچوبهای توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی - مدار هستند. چارچوبهای دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می کنند تا به جریانات افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می توان «فرایندهای کسب و کار» را نام برد که توسط «براون» در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است.این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخصهای ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال، شاخصهای ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و... ، شاخصهای فرایند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند. شاخصهای خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخصهای نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر می گیرد. براساس این مدل در یک سازمان ورودیها، فرایند، خروجیها و نتایج برای تعیین شاخصها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:- ورودیها: کارمندان ماهر و باانگیزه، نیازهای مشتریان، موادخام، سرمایه و...- سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و...- خروجیها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و...- نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و...لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخصهای مناسب باتوجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود.اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخصهای ورودی ، فرایند، خروجی و نتایج است اما این مدل در یک سر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوبهای متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوبهای فرایندی کشیده شده است ، به عبارت دیگر در این مدل سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است(۱۱).تحلیل ذی نفعان (۲۰۰۱)طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و استراتژی های سازمان شروع می شود و به همین دلیل است که کارت امتیازدهی متوازن طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می کند که : «خواسته های سهامداران ما چیست؟» . در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذی‌نفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذی نفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی توجهی به تفاوتهای اثرگذاری ذی نفعان مختلف در محیطهای مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکتهای بزرگ در استفاده از این مدل است(۱). مدل تحلیل ذی نفعانی که توسط دکتر «لی» ارائه گردیده در شکل (۴) نشان داده شده است. در این مدل ذی نفعان به دو گروه دسته بندی می شوند: ذی نفعان کلیدی و غیر کلیدی.ذی نفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته های آنها در اهداف سازمان متبلور می شود (مانند سهامداران) و ذی نفعان غیر کلیدی از مکانیسمهای خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند(مانند مشتریان).اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذی نفعان کلیدی است و ذی نفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می کنند و ذی نفعان غیر کلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند و در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی استراتژی های سازمان اثر گذارند واز این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از استراتژی ها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذی نفعان عمل می کند.مدل تعالی سازمانیکی دیگر از چارچوبهای اندازه گیری شناخته شده که بصورت گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. این چارچوب شامل دو دسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به «توانمندسازها» و «نتایج» تقسیم می شوند. توانمندسازها عبارتند از: رهبری، کارکنان،

سیاستها و استراتژی ها، منابع و ذی نفعان و فرایندها. همچنین نتایج عبارتند از: نتایج حاصل از افراد، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. تئوری سازنده و پشتیبان این چهارچوب است که توانمندسازها مانند اهرمهایی هستند که مدیران می توانند از آن برای رسیدن سریعتر به نتایج آتی استفاده کنند.یکی از نقاط ضعف این مدل مشکل عملیاتی کردن آن است، چرا که عبارتها و مفاهیم به کار رفته در این مدل به قدری کلی است که به گونه های مختلفی می توانند تفسیر شوند و هر سازمانی قادر خواهد بود با این سرعنوانها ، شاخصهای ارزیابی متفاوتی را ایجاد کند (۱۱).چارچوب مدوری و استیپل (۲۰۰۰)این مدل یکی از چارچوبهای جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است که در شکل(۵) نشان داده شده است. مانند اغلب چارچوبهای دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف استراتژی سازمان و عوامل موفقیت آن است(گام۱). در گام بعدی الزامات استراتژیک سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می شوند. سپس انتخاب شاخصهای مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می شود (گام ۳). بعد ازآن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می شود تا شاخصهای مورد استفاده فعلی شرکت شناسایی شوند(گام۴). در گام بعد ، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخصها پرداخته می شود و هر شاخص با هشت جزء تشریح می شود که عبارتند از عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود (گام۵). مرحله آخر به بازنگریهای دوره ای سیستم ارزیابی عملکرد شرکت می پردازد (گام۶)(۸). برعکس بسیاری از چارچوبهای دیگر، این مدل فراتر از راهنماییهای ساده بوده و می تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد ، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخصهای عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. چرا که همانگونه که در مدل های دیگر نشان داده شد، شاخصهای عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند.راهنماییهای انتخاب شاخصهادر زمینه انتخاب شاخصهای مناسب برای طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد، برخی محققان راهنماییها و پیشنهاداتی را مطرح کرده اند. برای مثال «گلوبرسون» یکی از محققانی است که در این زمینه راهنماییهای ارزنده ای را ارائه کرده است. پیشنهادات او در زمینه شاخصهای عملکرد به شرح زیر می باشد ـ:شاخصهای عملکرد باید از اهداف سازمان منشعب گردند ـ؛شاخصهای عملکرد باید امکان مقایسه سازمانهایی را ایجاد کند که در یک صنعت مشابه فعالیت می کنندـ؛ هدف هر یک از شاخصهای عملکرد باید واضح و روشن باشد ـ؛گردآوری اطلاعات و روشهای محاسبه هر یک از شاخصها باید به روشنی تعریف گردند ـ؛شاخصهای عملکرد نسبتی بر اعداد مطلق ارجحیت دارند ـ؛شاخصهای عملکرد باید تحت کنترل واحد سازمانی مورد ارزیابی باشند ـ؛شاخصهای عملکرد بایستی از طریق مباحثه و بررسی نظرات افراد درگیر نظیر مشتریان، کارکنان و مدیران انتخاب شوند ـ؛شاخصهای عملکرد عینی نسبت به شاخصهای ذهنی ارجحیت دارند.به طور مشابه «ماسکل» نیز هفت اصل زیر را برای شاخص های سیستم ارزیابی عملکرد پیشنهاد می کند که عبارتند از ـ:شاخصها باید به طور مستقیم به استراتژی شرکت مربوط شوند ـ؛شاخصهای عملکرد غیر مالی نیز باید مورد توجه قرار گرفته و انتخاب شوند ـ؛باید به این نکته توجه کرد که شاخصهای عملکرد در موقعیتهای مختلف متفاوتند. به بیان دیگر یک شاخص برای تمامی واحدها و یا سازمانها مناسب نیستـ؛ این موضوع درباره شاخصها حائز اهمیت است که با تغییر محیط، شاخصهانیزتغییرمی یابند ـ؛شاخصهای عملکرد باید برای استفاده آسان و ساده باشند ـ؛شاخصهای عملکرد باید بازخور سریعی را ارائه دهند ـ؛شاخصهای عملکرد باید به گونه ای طراحی شوند که بهبود مستمر را موجب گردند و تنها به نظارت و کنترل ساده اکتفا نکنند.نتیجه گیریدر این مقاله برخی رویکردهای جدید به ارزیابی عملکرد که محدودیتهای روشهای سنتی را برطرف کرده اند معرفی شده است که به هر حال هر یک دارای نقاط ضعفی هستند. این رویکردها ارائه دهنده چارچوبهای کلی هستند و مدیران را در انتخاب شاخصهای ارزیابی سازمان یاری می دهندبا توجه به مدل ها و چارچوبهای توضیح داده شده و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، می توان ویژگیهای یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد(۱۲ ـ).از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند: سیستم های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشات گرفته باشند. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیتهایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد. به علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، استراتژی ها تغییر یابند، برخی شاخصهای عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این سیستم ها احساس می شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است ـ.متوازن باشد: این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخصهای عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخصهای مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلندمدت ، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...) جنبه های مختلف (نظیر مشتریان، ذی‌نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد ـ.در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد: از آنجا که شاخصهای عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثرگذارند ، مجموعه ای نامناسب از شاخصها می تواند به رفتار غیر کارکردی از طرف کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواسته های مدیران باشد و بهبود در عملکرد واحد آنها به آسیب دیگر قسمتها و یا حتی عملکرد کلی سازمان منجر شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید از اینگونه بهینه سازیها جلوگیری کند ـ.تعداد شاخصهای عملکرد آن محدود باشد: برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخصهای عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخصها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده ای نمی شود یک اتلاف تلقی می شود. بنابراین، ضروری است که تنها داده هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند(۲). همچنین افزایش تعداد شاخصهای عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می دهد که این امر موجب می شود که امکان اولویت بندی شاخصها وجود نداشته باشدـ. دسترسی به آن آسان باشد: هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم ، در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این سیستم ها آن است که باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آنها قابل فهم باشد ـ.شامل شاخصهای عملکرد جامع باشد: یک شاخص عملکرد باید هدف مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود و چارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن بایستی به آن غایت نائل شد.

منابع: ۱) Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B. (۱۹۹۷), "A stakeholder Approach to strategic performance Measurement", Sloan Management Review Spring, ۲۵-۳۷۲) Bernolak, I. (۱۹۹۷), "Effective Measurement and successful Elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity", International Journal of Production Economics, Vol.۵۲,pp.۲۰۳-۱۳۳) Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (۱۹۹۷), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol.۴۸,pp.۲۰۷-۲۵۴) Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (۱۹۹۲), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp.۷۱-۹۵) Li, p. (۲۰۰۱), "Design of performance Measurement systems: a stakeholder Analysis Framework", The Academy of Management Review. Mississippi State, April۶) Marr, B. and Neely, A. (۲۰۰۱), "Measuring E-business performance", Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando Fl.۷ Marr, B. and Schiuma, G. (۲۰۰۳), "Business performance Measurement: past, present and Future", Management Decision ۴۱/۸ ,pp ۶۸۰-۸۷۸) Medori, D. and Steeple, D. (۲۰۰۰), "A Framework for Auditing and Enhancing performance Measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۲۰ No.۵,pp ۵۲۰-۳۳۹) Neely, A. and Adams, C. (۲۰۰۲), "Perspectives on performance: The performance prism", forthcoming in Journal of Cost Management.۱۰) Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W. (۱۹۹۵), "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۱۵ , No.۴, pp ۸۰-۱۱۶۱۱) Neely, A.D., Richards, A.H., Mills, J.F., Platts, K.W., Bourne, M.C.S., Gregory, M. and Kennerley, M. (۲۰۰۰), "Performance Measurement system Design: Developing and Testing a process-based Approach", International Journal of Operations & Production Management, Vol.۲۰No.۱۰,pp۱۱۱۹-۴۵۱۲) Tangen, S. (۲۰۰۴), "Professional practice performance Measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and performance Management, Vol.۵۳No.۸,pp۷۲۶-۳۷

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم -شماره ۱۷۱

ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان

غفور رحیمی

چکیده: این مقاله با طرح دیدگاههای ارزیابی عملکرد سازمانها، ضرورت و اهمیت آن را برای بهبود مستمر سازمان و مدیریت عملکرد، مورد توجه قرار می‌دهد. سپس فهرستی از الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد و نرم‌افزارهای

کاربردی مربوط را ارائه می‌دهد.مقدمهمؤسسات و سازمانها و دستگاههای اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف وچشم‌اندازی که دارند نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب‌رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است و سازمانی که هدف خود را اجرای کامل و دقیق وظایف قانونی و کمک به تحقیق اهداف توسعه و تعالی کشور قرار داده، پاسخگو باشند. بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است. ارائه خدمات و تولید محصولات متعدد و تامین هزینه‌ها از محل منابع، حساسیت کافی را برای بررسی تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت، ارتقای رضایتمندی مشتری و شهروندان، عملکرد سازمان و مدیریت و کارکنان را ایجاد کرده است. درصورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و بطور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاههای اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمانها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیتهای جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکتها و مؤسسات می‌شود.تعاریف _ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد _.ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً- مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است _.ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد _.ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگیهای معین باشد _.به طور کلی انظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد.دیدگاهھامباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا

می کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد.سطح ارزیابی عملکرد اگر تنها شامل افراد باشد بطوری که امروزه در بخشهای مدیریت منابع انسانی متداول است، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمانها انجام می شود.سازمان، افراد و یا واحد سازمانی گرچه به ظاهر انجام دهنده کار هستند اما تنها جزیی از سیستم کل می‌باشند و باید شرایط اجزای دیگر آن نیز مد نظر قرار گیرد. توجه به معیارهای همه جانبه و استراتژی‌ها و آرمان‌های سازمان از لوازم یک سیستم مدیریت عملکرد جامع می‌باشد. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش برنده و پویا خواهد بود.ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکردبهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.لرد کلوین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید»علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد.فرایند ارزیابی عملکردهر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد.-۱ تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها.-۲ تعیین وزن شاخصها، بلحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه-۳ استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.-۴ سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.-۵ استخراج و تحلیل نتایج.-۱ تدوین شاخصهاشاخص‌ها مسیر حرکت سازمانها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخص‌ها متوجه چشم‌انداز (Vision) و مأموریت (Mision) و اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین چشم‌انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می‌باشد. در بخش غیردولتی اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد.برای کمپانی‌ها و گروه‌های صنعتی که چندین شرکت اقماری تحت پوشش دارند می‌توان شاخص‌هایی را در ابعاد عمومی مشترک و در ابعاد اختصاصی هریک از آنها با توجه به وظایف و فعالیت و تکنولوژی و محصول و منابع و مسئولیتی که دارند تدوین نمود.اگر سازمان‌ها بلحاظ استراتژی و نحوه تصمیم‌گیری با هم مقایسه شوند، استراتژی و تصمیم‌گیری کدام اثربخش است؟ سازمانی که به جوهر استراتژی یعنی به ابعاد تحول آفرین فرصت رقابتی تاکید و عمل می‌کند در مقایسه با سازمانی که استراتژی را در اشکال برنامه و فرایند می‌بیند دارای استراتژی اثربخش‌تری است.سازمانی که سبک تصمیم‌گیری آن دارای نگرش جستجوگرانه باشد نه جانبدارانه، مشارکت‌کنندگان آن نقش منتقد داشته نه نقش سخنگو و سازمانی که به نظریات اقلیت بها داده و آن بررسی می‌شود اثربخش‌تر است.شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D را داشته باشند.S (Specific)مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.Measurable M))قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.A) Achievable)قابل دستیابی باشد.R) Realestic)واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت‌ها و ماموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.T (Time frame)چهارچوب و محدودهٔ زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.D (Database)بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد.-۲ تعیین وزن شاخص‌ها و اهمیت آنهااهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص‌ها چقدر است؟ آیا شاخص‌ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها روش‌هایی از جمله می توان روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی NGT (Nominal Group Technics)، روش بوردا (Borda)، روش انتخاب نظریات کارشناسان (Expert choice) را می‌توان نام برد.یکی از روش‌های مهم قابل استفاده در این زمینه که در علم مدیریت نیز کاربرد زیادی دارد، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی(Analytic Hierarchy Process (AHP که از اصول اساسی تفکر تحلیلی زیر تبعیت می‌کند:-۱ اصل ترسیم درخت سلسله مراتب-۲ اصل تدوین و تعیین اولویت‌ها-۳ اصل سازگاری منطقی قضاوت‌هاتصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت‌ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت‌ها برخوردار است.روش AHP با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسات زوجی اولویت‌ها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد. همین مقایسات، وزن هریک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه بمنظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود. البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت‌ها در این مرحله واجد اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند. یکی از روشهای مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می‌باشد.-۳ استانداردگذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص‌ها برای پایان دوره ارزیابیتعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی یا کیفی و نرخ رشد عملکرد در سالهای گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را بعهده دارند

جلب نمود.سنجش و اندازه‌گیری و استخراج نتایجبرای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت‌های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی و در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته اینکه در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می‌گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه‌گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می‌گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب وگرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد.برای علت‌یابی می‌توان از تکنیک طراحی آزمایشهاDesign of Experience (DOE) و برای کاهش خطا از Six segma که در سازمانهای پیشرو بیشتر عملی می‌باشد استفاده نمود.همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند Continuous Process Improvement (CPI) و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد Business Process Reengineering (BRP) است.مدلها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرددر الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدلهای کمی مثل معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارآیی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسی عملکرد و مدلهای کیفی، مثل معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی و چند معیار دیگر بکار گرفته شده است.دست کم هفت مقیاس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان وجود دارد که الزاماً متمایز از یکدیگر نیستند. این مقیاس‌ها عبارتند از: اثربخشی، کارایی، سود و سودآوری، بهره و بهره‌وری، کیفیت زندگی شغلی، خلاقیت و نوآوری و کیفیت.به مهمترین و متداولترین الگو و مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد ذیلاً اشاره می‌گردد:الگوی تحلیل سلسله مراتبی (AHP) که در فوق مختصر شرحی داده شد، الگوی کارت امتیاز متوازن B(Balance Score Card BSC) بنای این الگو ایجاد حلقه اتصال مدیران با عملکرد امروزین به اهداف فردای آنهاست.برنامه‌ریزی آرمانیc(Goal Programing GP) که کاربرد آن برای بهینه‌سازی چندین عامل بطور همزمان با یک مساله چند منظوره است.الگوی تحلیل پوششی داده‌ها Data A(DEA) Envelopment Analysis ، این مدل ریاضی را برای تاویل و شفاف‌سازی حدود علی و معلولی بهره‌وری با تحلیلهای واقع‌بینانه تدارک دیده شده است. الگوهای سیستم‌های کیفیت (ممیزی کیفیت ISO، مدیریت کیفیت جامع (TOM)، الگویمهندسی مجدد (Re-engineering)، مدل ترازیابی و الگوسازی (Benchmarking)، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، الگوی هوشین کانری، الگوی برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپاییEuropean Foandation Quality M(Mangement EFQM) که به تبعه آن جایزه ملی کیفیت ایرانA(INQA) Iran National Quality Award) نیز تدوین گردیده است. الگوهای دیگری مثل ۶Sigma، ۵S و چند مدل دیگر نیز وجود دارد که شرح آنها از حوصله این مقاله خارج است.معرفی نرم‌افزارهانرم‌افزارهایی که به نوعی در ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد به پنج گروه تقسیم می‌شود:گروه اول نرم‌افزارهایی که در مباحث تحقیق در عملیات کارکرد دارند مثل: ،DS، QSB، Strom، Lingo، Lindo Expert choice و....گروه دوم نرم‌افزارهایی آماری مثل SPSS، Minitab، Cretriumگروه سوم نرم‌افزارهای سیستم پویا و شبیه‌سازی مثل Ithink، Slam، Taylor، Matlabگروه چهارم نرم‌افزارهای که در محاسبه بهره‌وری کاربرد دارند مثل (DEA) EMS ، Analystگروه پنجم نرم‌افزارهای که در سیستم هوش مصنوعی و سیستم خبره و شبکه عصبی کاربرد دارد مثل: NN، Matlab، Fuzzygen نتیجه‌گیریسازمانها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می دانند، باید اصل بهبود مستمر (Continous improvement) را سرلوحه فعالیت خود قرار می‌دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگراینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب، این امکان را ایجاد خواهد کرد. به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و ماموریت سازمانها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجه می‌نماید. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ‌سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد.منابع و ماخذ-۱ مقالات نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۰.-۲ جزوات درسی مدیریت کیفیت و بهره‌وری دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۲.-۳ غفور رحیمی و عیسی یعقوبی، زیر نظر دکتر جواد جاسبی، سمینار درسی کارشناسی ارشدمدیریت صنعتی، کاربرد تئوری‌های تصمیم‌گیری با موضوع تصمیم‌گیری چند هدفی(Multiple ive Decision Making = MODM) دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۳.-۴ دکتر ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی، انتشارات شروین، ۱۳۷۵.-۵ دکتر کامران رضایی و مهندس صمیم غمامی Six Sigma شرکت مشارکتی RWTUV ایران و آلمان، تهران، ۱۳۸۲.-۶ غفور رحیمی، ارزیابی عملکرد مدیران، خدمات مدیران شرکت ساپکو، سال ۱۳۷۹.-۷ دکتر غلامرضا کیانی و دکتر وفا غفاریان، استراتژی اثربخش، مجله تدبیر، شماره ۱۰، بهمن ماه ۱۳۷۹.۸- David A. Garvin / MichaelA. Roberto, What you don’t know about making decision ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۱۳، دیماه ۱۳۸۰-۹ دکتر حیدر امیران، روشهای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سیستم‌های کیفیت، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، مهر ماه ۱۳۸۰.-۱۰ دکتر عادل آذر و علی رجب‌زاده. تصمیم‌گیری کاربردی (با رویکرد MADM)، تهران، نشر دانش، سال ۱۳۸۱.-۱۱ دکتر حیدر امیران، سرآمدی سازمانی براساس EFQM تهران، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، ۱۳۸۳.-۱۲ سید امیر هدایت طباطبایی، اندازه‌گیری بهره‌وری با رویکرد فنی و مهندسی، تهران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع، سال ۱۳۷۸.-۱۳ Roberts S. Kaplan & David P. Norton, using the Balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review Reprint ۱۹۹۶ / ۱۰۷ pg. ۷۵.-۱۴ دکتر میربهادر قلی آریا نژاد و دکتر سید جعفر سجادی، تحقیق در عملیات پیشرفته، تهران، انتشارات میر، سال ۱۳۸۰.-۱۵ دکتر محمدرضا علیرضایی و بهروز دانشیان، مقاله مدل ریاضی ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های باهمگونی پایین همراه با کاربرد آن در شرکت‌های توزیع برق، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۱، سال ۱۳۸۰. منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم -شماره ۱۷۳

دو مدل مکمل در ارزیابی عملکرد

محمدرضا صدوقیان – علی تدین

چکیده: در این مقاله به بررسی مقایسه ای دو مدل BSC وEFQM که هر دو از مقبولیت گسترده ای در اغلب کسب و کار ها برخوردار هستند، پرداخته شده است. بعد از شناسایی نقاط ضعف و قوت هر یک، امکان استفاده همزمان از

دو مـدل مطرح و نهایتاً نتایـج یک مطالعه موردی که در کشورهای عضو اتحادیه اروپا اجرا شده، آورده شده است.مقدمهبا افزایش رقابت در عرصه تولید و خدمات ، سازمانها به شاخصـها و الگوهایی برای بررسـی عملکرد خود نیاز پیدا کردند. بروز چنین نیازی و کارایی نداشـتن سیسـتم های اندازه‌گیری با عملکرد سنتی، باعث خلق مدل های جدید ارزیابی عملکرد در سطح سازمانها شد. مدل های قدیمی اندازه گیری عملکرد که عموماً مبتنی بر شاخصـهای مالی‌اند، دارای اشکالات فراوانی به شرح زیر هستند ـ:صرفاً مبتنی بر شاخصـهای مـالی و هزینه‌ای ـ بهره گیری از شاخصـهای تـأخیری ـ اتصـال نداشـتن شاخصـها با استراتژی ها ـ سـختی اجرا ـ نبود انعطاف پذیری ـ نگرش موضـعی و غیر جامع ـ در تضاد با تفکر بهبود مسـتمر ـ بی توجه به خواسته های مشتریاندر نتیجه مشکلات فوق و برخی محـدودیتهای دیگر موجود در سیسـتم هـای ارزیابی عملکرد ، در اوایل دهه ۹۰ میلادی مـدل های مختلفی جهت این منظـور توسـعه داده شـد. ایـن مـدل هـا را می تـوان در دو دسته طبقه بنـدی کرد:الـف– مـدل هـای مبتنی بر خودارزیـابی همچـون: ۱۹۸۷ MBNQA و ۱۹۹۱ EFQMب– مدل های مبتنی بر رویکرد اندازه‌گیری و بهبود فرایندهای کسب و کار مثل: ۱۹۸۰ CMM ۱۹۹۳ EPM ، و ۱۹۹۲ BSCاز بین مـدل های فوق الـذکر دو مدل EFQM و BSC از اقبـال بیشتری برخوردار شدنـد و از سوی بسیاری از سازمانها مورد پـذیرش قرار گرفتنـد و اجرا شدنـد. مدل سرآمدی EFQM که مـدل سرآمدی اروپـایی است، از جانب اکثریت کشورهـای اروپـا پـذیرفته شـده و در هزاران سازمـان اروپـایی مورد اسـتفاده قرار گرفته است. همچنین از مـدل مـذکور در طراحی جـایزه ملی بهره وری وتعالی سازمانی و نیز جایزه ملی کیفیت ایران (INQA) بعنوان الگوی اصلی استفاده شده است. مدل BSC نیز یکی از کاربردی ترین مـدل های انـدازه گیری عملکرد با مقبولیت جهانی است. بطوری که طبق تحقیقی در سال ۱۹۹۹ ، ۵۰ درصد شرکتهای آمریکای شمالی و ۴۰ درصد شرکتهای اروپایی از مدل مذکور استفاده می کردند. این مدل نیز در ایران مورد استقبال قرار گرفته ومقالات و کتب گوناگونی در این زمینه به زبان فارسی نگاشته شده است.با توجه به مقبولیت بالای دو مدل در سطـح جهانی و ملی و شـباهت سـطحی زیاد آنها به یکـدیگر، بر آن شدیم تا نگاهی دقیقتر وشـناختی جامعتر از دو مدل را بصورت مقـایسه ای فراهم کنیم و امکـان بکـارگیری همزمان این دو مـدل را مورد مطالعه قرار دهیم.در بخش اول این مقاله ، به معرفی کلی دو مدل و در بخش دوم به بررسـی تفاوتهای دو مدل پرداخته شده است. بخش سوم امکان اسـتفاده همزمان دو مدل در کنار هم را بررسـی می‌کنـد و بخش چهـارم بـه موردکـاوی اجرای همزمـان دو مـدل در یـک سازمـان اروپـایی و نتایـج حاصـل از اجرای آن می‌پردازد و نهایتـاً در بخش پنجـم جمـع بنـدی موضـوع مطرح شـده اسـت.معرفی مـدل کـارت امتیـازی متـوازن(BSC) و مـدل سرآمدی(EFQM)در نگـاه اول این دو مـدل بسیار شبیه هم به نظر می رسنـد ، شـباهتهایی مثل : هـدف مشابه ، ایـده مشابه ، حتی برخی عناوین مشابه و اینکه هر دو مدل های ارزیابی عملکرد هستند و در مورد بهبود عملکرد اقدام می کنند و هر دو مبتنی بر علت و معلول و توانمند ساز و نتیجه هسـتند.با وجود شباهتهای یادشده باید دانست که ماهیت آنها متفاوت است ، تاریخچه مجزایی دارند و هر کدام منافع متفاوتی را تعقیب می کنند.

کارت امتیازی متوازن(BSC):کارت امتیازی متوازن اولین بار در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتن در مجله هاروارد بیزینس ریویو معرفی گردیـد. آنها نتیجه مشاهـدات خود را در تحقیقی تحت عنوان " اندازه گیری عملکرد در سازمان آینده (" که در سال ۱۹۹۰ صورت گرفته بود) و به نام کارت امتیازی متوازن معرفی کردنـد. نتایج این تحقیق نشان دهنده میل به جایگزینی شاخصـهای مالی با برخی شاخصهای غیر مرتبط با حوزه مالی که بعدها شاخصهای غیرمالی نامیده شد ، بود. کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ صرفاً یک سیسـتم اندازه گیری بود که شاخصهای مالی را در کنار شاخصهای غیر مالی قرار می داد. چهار جنبه اندازه گیری در این مدل عبارتنـد از: مالی ، مشتریان ، فراینـدهای داخلی و رشد و یادگیری.در سال ۱۹۹۶ ، کارت امتیازی متوازن به ابزاری مـدیریتی تبدیل شد و شاخصـها با استفاده از روابط علت ومعلولی با هم مرتبط شدند. بدین ترتیب شاخصـهای مالی، خروجی نهایی سیستم بوده که نشان دهنـده نتایـج مالی هستند که منجر به رشد و ارتقای سازمان در بلند مدت می شوند.امروزه کارت امتیازی متوازن بعنوان یک سیسـتم یادگیری و مـدیریت استراتژیک شـناخته شـده که بر پایه اهداف جامع شـرکت ایجاد ارزش در بلند مدت را مدنظر قرار می دهد.هسـته اصـلی کارت امتیازی متوازن توسط چشم انداز و استراتژی شکل می گیرد. ، این دو در واقع پایه ای جهت تشکیل چهار جنبه کـارت امتیـازی متوازن هسـتند و نتایـج مـالی زمانی بـدست می آینـد که تلاشـهای سازمان در سه حوزه دیگر بخوبی هـدایت شود.چشم انـداز در سازمـان توسـط استراتژیهـا تحقق می یابـد که این استراتژیها خود توسط کارت امتیازی متوازن می تواننـد تبیین شونـد. این اتفـاق زمـانی بطور موفق صورت می پـذیرد که شاخصـها و حوزه هـای تمرکز استراتژیـک بـا جنبه هـای کارت امتیازی متوازن مرتبط باشـند و هر شاخص دارای یک هـدف کمی باشـد. این رویه در شـکل شـماره ۲ نمـایش داده شـده است.بطور کلی اهـداف اسـتفاده از کـارت امتیـازی متوازن شامـل موارد زیر است ـ:ایجاد چارچوبی برای توصیف استراتژی سازمان از طریق جنبه هـای مالی ، مشتریان ، فراینـدهای داخلی و رشـد و یادگیری ـ استقرارسیسـتمی که موجب پر شـدن شـکاف بین اهـداف بیان شـده توسط مـدیران ارشد و اهداف درک شده توسط کارکنان می شود ـ ایجاد سیسـتمی جهت اندازه گیری عملکرد گذشـته و هدایت عملکرد آینده.مدل سرآمدی(EFQM)در سال ۱۹۸۸ میلادی چهارده شرکت معتبر اروپایی با حمایت اتحادیه اروپا به تأسیس یک سازمـان غیر انتفـاعی تحت عنوان بنیاد اروپایی مـدیریت کیفیت(EFQM) اقـدام کردنـد. هـدف از ایجاد این بنیاد، ترویـج رهیافتی مدیریتی بین سازمانهای اروپایی بود تا آنها را در ابعاد جهانی مطرح کند و راهنمای آنها به سـمت سـرآمدی پایدار باشد.این بنیاد ، طراحی مدل سرآمدی EFQMرا از سال ۱۹۸۹ آغـاز کرد و در سال ۱۹۹۱ به معرفی آن پرداخت. ویرایشـهای جدیـد این مدل در سـال های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ارائـه شـد کـه دارای تغییرات قابـل ملاحظه ای در زیر معیارهـا و نکـات راهنمـا بودنـد. مـدل سـرآمدی EFQMیک مدل غیر تجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده استاین معیارها به دو دسته تقسیم می‌شوند:الف– توانمندسازها: پنج معیار اول و عواملی هسـتند که سازمان را برای رسیدن به نتایج ، توانمند می کنند.ب– نتایج: نتایجی هسـتند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دسـتاوردهای حاصل از عملکرد مناسب در حوزه توانمندسازها هسـتند.با وجودی که مـدل مـذکور برای جایزه کیفیت اروپایی طراحی شده بود ، بزودی به ابزاری برای عارضه یابی در شـرکتها تبدیل شد و به این ترتیب فراینـد خودارزیابی شـکل گرفت. فراینـد خودارزیابی یک روش سیسـتماتیک جامع برای شـناسایی نقاط قوت و نقاط قابـل بهبود است که در دوره هـای سالانه یا کوتاهتر صورت می‌پـذیرد و در نتیجه سازمان می‌توانـد خودش را با بهترینها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار دهد.فلسفه مدل سرآمدی EFQM بر مفاهیم هشت‌گانه مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر بنیان نهاده شـده است که عبارتند از:۱– نتیجه گرایی۲– مشتری مداری۳– رهبری و ثبات در مقصـد۴– مـدیریت مبتنی بر فرایندها و واقعیتها۵– توسعه و مشارکت کارکنان۶– یادگیری ، نوآوری و بهبود مسـتمر۷– توسعه شراکتها۸– مسئولیت اجتماعیتفاوتهای دو مدلتفاوتهای این دو مدل در جدول شـماره ۲ ذکر شده اسـتامکان اسـتفاده همزمان دو مدل در کنار همبا توجه به تفاوتهای دو مدل که در بخش دوم تشـریح شدند ، این سؤال مطرح می شود که آیا می توان با وجود این تفاوتها از دو مدل بطور همزمان بهره گرفت یا بهتر است

تنها از یکی از آنها استفاده کنیم؟در جواب باید گفت که دقیقاً بخاطر همین تفاوت های بنیادین ذکر شده در جدول شماره ۲ است که بایـد از این دو مـدل در کنار هم استفاده کرد و بایـد خاطرنشان کرد از این اقـدام می توان نتایج ارزنده ای نیز بدست آورد. در ادامه به این موضوع پرداخته خواهد شد که چطور می توان از مدل کارت امتیازی متوازن جهت تمرکز بیشتر و روشـنتر شدن فضای اقدام برای مدل سرآمدی EFQM اسـتفاده کرد، یا استفاده از مدل سرآمدی EFQM چگونه باعث عمیق تر شـدن رویکرد کارت امتیازی متوازن در کل سازمان خواهد شد.از مدل سرآمدی به کارت امتیازی متوازنهمانطور که در جدول شماره ۱ ذکر شد استفاده از مدل سـرآمدی EFQM بـاعث می شود که شـناخت مناسبی از فراینـدهای قوی و ضـعیف سازمان بـدست آیـد. با انجام ارزیابی می‌توان فهمیـد که چه فراینـدهایی نیازمنـد بهبودنـد، کـدام فرایندها مناسب هستند یا در مقایسه با سایر سازمانها در چه حوزه هایی متعـالی هستیم. اما اینکه کـدام حوزه ها دارای اولویت استراتژیک هسـتند یا اقـدام در کـدام حوزه ها نتایج ارزنـده تری برای بهبود عملکرد سازمـان در پی دارد ، تشـخیص داده نمی شـود. در اینجـاست که می تـوان از کـارت امتیـازی متـوازن بعنوان ابزاری جهت اولـویت بنـدی اقـدامات و تخصـیص منـابع جهت تمرکز بر حـوزه هـای استراتژیـک اسـتفاده کرد.صـرف زمـان و هزینه برای بهبـود حوزه‌هایی که در فراینـد خودارزیابی ضـعیف تشـخیص داده شـده اند، ولی اهمیت استراتژیک ندارند، ضـروری نیست. البته در این حوزه‌ها باید حداقلهای قابل قبول رعایت شود. با انجام ارزیابی، ممکن است نقاط متعالی شـناسایی شوند که غیراستراتژیک هسـتند، در این‌صورت بایستی از سرمایه گذاری اضافی روی این حوزه‌ها خودداری و منابع سازمان را به سمت فرایندهای ضعیف با اولویت استراتژیک هدایت کرد. (شـکل شماره ۴).به این ترتیب کـارت امتیازی متوازن بعنوان ابزار مکمل خودارزیابی جهت اولویت بنـدی استراتژیک بکار می رود. در نتیجه منابع به حوزه های مهم استراتژیک که نیازمنـد بهبود هسـتند ، تخصـیص داده می شود، نه حوزه هایی که فقط در خودارزیابی امتیاز پایینی کسب کرده انـد. اسـتفاده توأم از دو مـدل در کنار هم این اطمینان را حاصل می کند که سازمـان اقـدامات مناسب را با علم به اینکه باعث بهبود خواهنـد شـد، انجام می دهـد.از مـدل کارت امتیازی متوازن به سـمت مـدل سرآمـدیوقتی عوامل استراتژیک عملکرد سازمان شـناسایی شد و شاخصـها ، اهداف و اقدامات اجرایی با اسـتفاده از رویکرد کارت امتیـازی متـوازن تعیین شـد، تعـالی بخشـیدن به سـطح کیفیت فراینـدهایی که این اهـداف و شاخصـها را پشتیبـانی می کننـد و برای دستیابی به مقاصد استراتژیک کاملاً ضروری هسـتند، بسیار ارزشمند است. با استفاده از اطلاعات حاصل از خودارزیابی می توان نسبت به اقداماتی که برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان باید صورت گیرد ، شناخت بهتری حاصل کرد.(شکل شماره ۴)با استفاده از مدل سـرآمدی می توان شکاف عملکردی سازمان را بین آنچه امروز هست با آنچه که در ۲ تا ۵ سال آینده باید بدست آورد، را پر کرد. این ابزار را می توان بعنوان نمایشگرِ میزان زمان و سرمایه مورد نیازی که باید روی فرایندها صرف شود تا بطور کامل به اهداف تعیین شده توسط کارت امتیازی متوازن برسـیم ، بکار گرفت.با توجه به توضـیحات بخشـهای قبل باید گفت که هر کـدام از دو مـدل کارت امتیازی متوازن و مـدل سـرآمدی EFQM در گستره کسب و کـار سازمـان ، جایگاه خاصـی دارنـد و در صورتی که شـناخت کـاملی از این دو مـدل در سازمـان ایجاد شود، می توان آنها را به گونه ای در کنار هم بکار برد که ضـعفهای یکدیگر را پوشش دهند و هر یک بعدی جدید به دیگری اضافه کند. در واقع با کاربرد هوشمندانه این دو مدل فرایندها و مدیریت تقویت خواهـد شـد.برخی سازمانها سـعی کرده انـد باادغام این دو مدل ، دست به تولید مدل های جدید بزنند. این اقدام فقط باعث ایجاد شـلوغی زیاد ، نبود درک کامل دو مدل اصـلی و نهایتاً استفاده نامناسب از آنها می شود. درحالی که با فهم کامل هر دو مدل و درک نقاط قوت و ضـعف آنها می توان از این دو مدل در کنار هم بطور مؤثری استفاده کرد.یک مطالعه موردیدر این قسمت به بیـان تجربیـات حاصـل از یـک مطالعه موردی پرداخته شـده است. لازم به ذکر است که گزارش مزبور از اولین اقـدامات عمـده در بکارگیری توأم دو مـدل در کنار هم تهیه شـده که بصورت عملی پیاده سازی شـده است.این مطالعه در یک سازمان اروپایی به نام Inland Revenue (که از این به بعـد تحت عنوان IR ذکر می شود) صورت گرفته است. مـدل سـرآمدی EFQM برای چند سال در شـرکت مزبور جاری شد و این شـرکت به دلیل بروز برخی مشـکلات اقدام به پیاده سازی مدل کارت امتیازی متوازن کرد. قبل از اقدام به پیاده سازی مدل کارت امتیازی متوازن در سـطح شـرکت IR ، یک مطالعه موردی بر روی شـش شـرکت و سازمان دیگر اروپایی که قبلاً مبادرت به چنین اقدامی کرده بودند ، صورت گرفته است. نحوه مطالعه بصورت مصاحبه با مدیران و مسئولان شرکتهـا و یـا اسـتفاده از نتایـج منتشـر شـده در وب سایت های این شـرکتها بوده است. اسامی این شـرکت ها عبارتنـد از" :شـرکت ارتبـاطی زیمنس، شـرکت سوئـدیش کاسـتوم، شـرکت الکتریسـیته ایرلنـد شـمالی، رویـال سـان آلیـانس، شـرکت یـل و رویال داچ فیلیپس."این تحقیقات در شـرکت IR توسط مـدیر ارشـد و تیم کیفیت (که وظیفه هماهنگی های مدل سـرآمدی EFQM رابعهده داشـتند) هـدایت شـده است.الف – مشـکلات شرکت IRمشـکلات شرکت IR در مـورد مـدل سـرآمدی EFQM بـه شـرح زیر بود:مـدیران شـرکت با توجه به میزان منابع صـرف شده و حجم بالای اقدامات صورت گرفته در فرایند خودارزیابی احساس نگرانی می کردند. به نظر این گروه مدل سرآمدی EFQM بسیار دیوان سالارانه و زمان بر بوده و از زبان پیچیده ای برخوردار بود . یکی دیگر از مشکلات شرکت ، برقرارنشدن ارتباط بین مدیریت استراتژیک و فعالیتهای بهبود کیفیتی بود که موجب شده بود تا مدیران با تعداد زیادی پروژه بهبود بدون اولویت روبرو شوند.این جملات بیان‌کننده نظر برخی مدیران شـرکت IR در این زمینه است ":ما اقـدامات زیادی برای بهبود کیفیت در نظر داریم ، اما فاقد یک استراتژی فراگیر کیفیتی هستیم. کارهایی که صورت می گیرد مفید است اما گویا معلوم نیست باید به کجا برسیم"".ما از مدل سرآمدی EFQM در سالهای گذشته استفاده می کردیم ، اما امسال این کار را نخواهیم کرد.... ما به یک تغییر نیاز داریم ، تغییر از بهبود مسـتمربه سمت تعیین موضوعات اصلی برای بهبود".با وجود اینکه برخی از مدیران نیز معتقد بودند استفاده از مدل سرآمدی EFQM بـاعث بهبود ارتباطات ، برنامه ریزی و مشارکت بیشتر کارکنان شده است ، اما شواهد نشان دهنده بهبود کلی کسب و کار نبود.برخی مدیران به تجربه نقاط قوت و ضعف مدل سرآمدی EFQM را درک کردنـد":ما گمان می بردیم مـدل سـرآمدی EFQM همـان چیزی است که حلال تمـام مشـکلات خواهـد بود ، اما حالا فهمیـده ایم که این مـدل بیشتر یک ابزار تشخیصـی است نه یک مدل استراتژیک و برنامه ریزی کسب وکار".به این ترتیب بود که مقرر شد، تا مدل کارت امتیازی متوازن برای پوشـش دادن دو ضـعف مدل سـرآمدی EFQM معرفی شود:۱– فقدان جهت گیری های استراتژیک۲– نیـاز به متمرکز کردن فعالیتهـای بهبودمنـافع حاصل از اجرای کارت امتیازی متوازن در تعریف و تعیین استراتژی هـا و کمکی که این مـدل در تعریف شاخصـهای سازمان می توانـد بکنـد، برای مـدیران تشریح شـد و آنها درک کردنـد که برای معرفی کارت امتیازی متوازن بایـد از یک رویکرد مناسب و مـدیریت تغییر استفاده کرد. بدین ترتیب نیاز به یکپارچه سازی کارت امتیازی متوازن با مـدل سـرآمدی EFQM درک شـد و مطـالعه ۶ شرکت نامبرده شروع شـد.ب– مطالعه IR در مورد شـرکتهای دیگرتمامی ۶ شـرکت تحت مطالعه، کارت امتیازی متوازن و مـدل سـرآمدی EFQM را در فراینـد مـدیریت استراتژیک، یکپارچه کرده و آنهـا را بـه بخش اصـلی چرخـه برنـامه ریزی تبـدیل کرده بودنـد. چرخه برنـامه ریزی شـرکتها نیز بر اصـول (-plan– do

check- action) مبتنی بود.مدل سرآمدی EFQM بعنوان ابزار تشخیص دهنده بخشی از فاز کنترل (Check) بوده و مدل کارت امتیازی متوازن بعنوان یک ابزار استراتژیک در فاز برنامه ریزی (Plan) قرار گرفته بود. البته نمی توان تفکیک خیلی روشنی ارائه کرد، بطوری که نتایج ارزیابی های مدل سرآمدی EFQM هم در برنامه ریزی توسعه استراتژیک (Plan) و هم ممیزی سالیانه (Check) بکار می رفت و کارت امتیازی متوازن نیز در تعریف اهداف استراتژیک (Plan) و اندازه گیری(Check) بکار گرفته می شد.مدل PDCA درک بهتر از اهداف استراتژیک و نحوه دستیابی به آنها را تسهیل می کرد.این سازمانها تماماً از هر دو مدل استفاده کرده و به درک خوبی از نقاط قوت و ضعف هر دو مدل رسیده بودند. آنها به‌جای جایگزینی یا توسعه مدل های جدید ، برای افزایش کارایی سازمان هر دو مدل را بطور کامل پیاده‌سازی کردند.نتایج نشان می داد در صورتی که به‌جای توسعه و ایجاد مدل های جدید ، برای کاهش نقاط ضعف مدل ها از هر دو رویکرد بطور کامل استفاده شود، می توان ارزش را بهینه کرد.مدل سرآمدی EFQM به مدیران کمک می کند تا اصول سازمان جهت برآورده کردن انتظارات مشتریان را درک کنند ، و به علت بکارگیری کارت امتیازی متوازن پی ببرند. از طرف دیگر کارت امتیازی متوازن باعث متمرکز شدن عملکرد بر روی اهداف سازمان می‌شود و به فهمیدن ارتباط بین فرایندها و اهداف سازمان کمک می کند.همچنین عوامل زیر بعنوان عوامل حیاتی موفقیت در بکارگیری این رویکردها مشخص شد:۱- ایجاد تیمی واحد برای مالکیت کیفیت و اندازه گیری عملکرداین اقدام موجب ایجاد فهم عمیق از ظرفیت رقابتی سازمان و عملکرد آن می‌شود. این تیم می تواند امکان ادامه کار را در صورت تغییر هیئت مدیره فراهم آورد ، همچنین می تواند مشاور خبره هیئت مدیره بوده و کانون ارتباط هیأت مدیره با بقیه سازمان باشد.۲- تعهد گروه مدیران ارشدتعهد مدیران ارشد ، اهرمی جهت دستیابی به منافع قابل حصول از این مدل هاست. این اقدام می تواند از طریق آموزش دقیق هر دو مدل به مدیران ارشد ، افزایش یابد.۳- نگرش یادگیرندهتمایل سازمان به توسعه و یادگیری یکی از عوامل موفقیت است.۴- مشارکتمشارکت کلید شایستگی است. فقط در صورت مشارکت مناسب مشتریان ، تأمین کنندگان ، سهامداران و مراکز علمی و تحقیقی می توان به منافع دو طرفه دست یافت.۵- حل مشکلات مجموعهعلاوه بر تکنیک های کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM که می‌توانند فراهم آورنده پاسخهایی برای موفقیت مجموعه باشند ، توجه به دیگر رویکرد های موجود در محیط های کسب و کار نیز می تواند مفید باشد.نتیجه‌گیریدر بخش های ۱ و۲ گفته شد که دو مدل کارت امتیازی متوازن و مدل سرآمدی EFQM با وجود برخی شباهت های ظاهری دارای تفاوت های بنیادی و مفهومی هستند، برخی از تفاوتهای مذکور عبارتند از :_استقلال از محیط در مدل EFQM و وابستگی به آن در مدل BSC _توصیفی بودن مدل EFQM و متمرکز بودن مدل BSC_ EFQM یک مدل عینی است، BSC یک مدل ذهنی (انتزاعی) است _مدل EFQM نشان دهنده وضعیت جاری است و مدل BSC نمایانگر وضعیت آینده است.براساس مطالب گفته شده، با استفاده از تفاوتهای موجود در دو روش و در صورت پیاده سازی کامل دو مدل در کنار هم، در واقع هر کدام از مدلها بعد جدیدی به مدل دیگر اضافه می‌کند و این منجر به درک بهتر و کاملتر از فرایندهای سازمان و حوزه های استراتژیک آن می‌شود.منابع

۱- Wongrassamee S. , Gardiner P.D and Simmons J.E.L. Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard And The EFQM Excellence Model Measuring Business Excellence ۲۰۰۳,VOL ۷ , No.۱ – Page ۱۴-۲۸ ۲- Johnson S. EFQM And Balanced Scorecard For Improving Organizational Performance , Inland Revenue , A Reaserch Report , April ۲۰۰۳

۳- بهبود عملکرد با استفاده از سیستم پاداش دهی BSC محور (کارت امتیازی متوازن) براساس مطالعه موردی در بلژیک ، صدوقیان محمد رضا و شکری مهدی – ششمین همایش کیفیت و بهره وری در صنعت برق- خرداد و تیر ۱۳۸۴-۴ نجمی ، منوچهر وسیروس حسینی، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل (براساس ویریش سال ۲۰۰۳ میلادی) انتشارات روناس

۵- Anderse , H.V , Lawric , G.& Shulver M,The Blanced Scorecard Vs. The EFQM Business Excellence Model – ۲GC Working Paper , June ۲۰۰۰۶- Lamotte G. Are The Blanced Scorecard And The EFQM Excellence Model Mutually Exclusive Or Do They Work Together To Bring Added Value To A Company? , EFQM , Brussels , ۲۰۰۰

اندازه گیری عملکرد، بایدها و نبایدها

دکتر حیدر امیران

مقدمه: امروزه اندازه گیری به عنوان یکی از پایه ای ترین مبنای علوم مختلف در عرصه دستاوردهای بشری درآمده است. بی شک، علم از زمانی آغاز می شود که اندازه گیری پابه میدان می گذارد. شاید بتوان یکی از مولفه های

اصلی پیشرفته بودن جوامع را همین جنبش اندازه گیری دانست. در این میان، اندازه گیری عملکرد (PERFORMANCE MEASUREMENT) خود به عنوان یک موضوع عمومی، عملکردهای مختلف موجود در صحنه کسب و کار را شامل می شود. عملکردهایی که هم مربوط به سازمان و هم مربوط به واحدها، فرایندها، افراد، مشتریان و یا پیمانکاران آن است. از آنجا که اندازه گیری عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت گر کلیه فعالیتهای مدیریتی مطرح است و رشد و توسعه پایدار سازمانها و موسسات کشور و پیامد آن یعنی رشد اقتصاد ملی مرهون سنجش، اندازه گیری، تجزیه وتحلیل، مقایسه و انجام اقدامات لازم و ضروری در ایــن زمینــه است، مبحث اندازه گیری عملکرد روز به روز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده است.دراین میان، اندازه گیری عملکرد شرکتها، فرایندها، واحدها و پرسنل آنقدر اهمیت دارد که به زعم ما شاید یکی از وظایف و مسئولیتهای اصلی مدیریت هر سازمان پرداختن به این موضوع بسیار مهم است.اما، به راستی اندازه گیری عملکرد را باید چگونه انجام داد؟ آیا انجام این کار آسان است؟ آیا می توان شاخصهای اندازه گیری عملکرد را در کمترین زمان ممکن شناسایی و تعیین و نسبت به انجام آن همت گمارد؟ به نظر می رسد یکی از موضوعهای مهمی که شرکتهای ایرانی باید در راستای رشد و توسعه خود انجام بدهند، توجه تام به موضوع اندازه گیری عملکرد است، اما انجام این کار چگونه ممکن است؟برگزاری اولین سمینار اندازه گیری عملکرد که در سال ۱۳۸۱ و به همت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و دانشگاه تهران برگزار شد، انگیزه ای بود برای نویسنده که براساس تجارب حاصله در اجرای پروژه های اندازه گیری عملکرد در شرکتهای ایرانی دیدگاههای خود را درمورد این موضوع بسیار مهم مطرح سازد.۲ – ملاحظات اصلی و مقدماتیاصولاً در هر برنامه اندازه گیری عملکرد حداقل با مفاهیم اصلی و پایه ای زیر مواجه می شویم که توجه به آنها بسیار راهگشا خواهدبود:۲-۱ – هدف از پروژه اندازه گیری عملکرد: یکی از مفاهیم بنیادین در اندازه گیری عملکرد، تبیین هدف و منظور از انجام این کار است. پاسخ بـه این سوال که چرا و بـا چه هدفی اندازه گیری

عملکرد باید انجام شود، بسیار مهم و تعیین کننده است. در این مورد نقش مدیریت ارشد به عنوان مشتری اصلی این پروژه حساس و مهم است، از این رو، تبیین دقیق هدف و منظور از اجرای پروژه اندازه گیری عملکرد توسط مدیریت ارشد حائزاهمیت است.۲-۲ - دامنه شمول پروژه: در این مورد از ابتدای پروژه با یک سوال اصلی زیر مواجه هستیم:- آیا اندازه گیری عملکرد باید در کل شرکت انجام شود و یا باید در بخشی از آن به عنوان پایلوت (PILOT) اجرا شود؟باتوجه به تجارب حاصله باید گفت احتمالاً اجرای این پروژه در مقیاس کوچکتر مناسب تر به نظر می رسد، اما به هرحال تعیین دامنه شمول پروژه واقعاً به شرایط مربوطه ازجمله عواملی مثل زمان و مکان شرکت ارتباط دارد.۲-۳ -فرایندگرایی یا واحدگرایی: یکی از نکات مهم دیگر در مبحث اندازه گیری عملکرد تبیین و تدقیق درمورد این موضوع است که آیا اندازه گیری عملکرد در پی سنجش عملکرد فرایندها است و یا واحدهای سازمانی. زیرا توجه به هریک از این موضوعها بسیار مهم و تعیین کننده است که باید از ابتدای پروژه به آن توجه کرده و برای آن تعریف و برنامه ای مشخص داشت.البته برخی از سازمانها، از همان ابتدا درپی اندازه گیری عملکرد افراد هستند که انجام این مهم به خصوص باتوجه به شرایط واقعی موجود در اغلب شرکتهای ایرانی - دولتی و یا خصوصی - غیرممکن می نماید. به خصوص آنکه هنوز شرایط فرهنگی و نیز اطلاعات موردنیاز برای انجام این مهم فراهم نیست و لذا می توان آن را به شرح بندهای زیر مطرح ساخت.این ملاحظات را می توان به شرح زیر براساس مراحل مندرج در شکل شماره دو معرفی کرد:مرحله اول - شناسایی شاخصهای اندازه گیری عملکرد: در این مورد توجه به موضوعات زیر مهم و حیاتی است:۱ - آماده سازی و توجیه شرکت و واحدهای سازمانی درمورد اهداف اجرای پروژه؛۲ - انجام فعالیتها و اقدامات تبلیغاتی و ترویجی همزمان با آغاز فعالیتهای مرحله اول و استمرار آن در سایر مراحل؛۳ - تهیه و تولید انواع وسایل آموزشی و کمک آموزشی مناسب برای ترویج موضوع؛۴ - برگزاری جلسات و برنامه های توجیهی - آموزشی پیرامون موضوع؛۵ - مشارکت هرچه بیشتر واحدهای تحت پوشش در این فاز؛۶ - آموزش دقیق گروههای مسئول شناسایی شاخصها؛۷ - برنامه ریزی و زمانبندی دقیق پروژه؛۸ - تعیین معیارها و شاخصهای اندازه گیری میزان پیشرفت پروژه؛۹ - طراحی و تدوین سیستم گزارش دهی مناسب؛۱۰ - تشکیل گروه نظارت عالی برای اجرای پروژه؛ ۱۱ - شناسایی و تعیین نرم افزارهای مرتبط با موضوع تامین آنها؛۱۲ - دسته بندی شاخصها و تعیین آن دسته از شاخصهایی که امکان اندازه گیری آنها وجود دارد؛۱۳ - بررسی امکان استفاده از نیروهای پیمانکار (OUTSOURCING) برای شناسایی شاخصها و پیشنهاد آنها به واحدهای سازمانی تحت پوشش؛۱۴ - انتخاب شاخصهایی که اطلاعات آنها در سطح شرکت تولید می شود.مرحله دوم - مدل سازی و فرموله کردن شاخصها: در این مورد ملاحظات زیر باید مدنظر قرار بگیرد:- طراحی و تدوین یک مدل منطقی - ریاضی برای یکپارچه کردن شاخصهای متنوع شناسایی شده؛- تعیین و شناسایی مبناهای (BENCHMARK) موردنیاز؛- تشکیل گروههای ارزیابی کننده و آموزش دقیق آنها؛- طراحی و تدوین کلیه روشها و مستندات مرتبط و موردنیاز برای اجرای مدل؛- تعیین و شناسایی روشهای تست مدل؛- انتخاب واحدهای سازمانی پایلوت براساس معیارهای ازپیش تعیین شده؛- آماده سازی و توجیه واحدهای پایلوت برای اجرای مدل طراحی شده در آنها.مرحله سوم - اجرای مدل طراحی شده در واحدهای PILOT و شرکت: ملاحظات زیر در این مرحله تعیین کننده است:۱ - اجرای مدل با همکاری و مشارکت واحدهای پایلوت؛۲ - بررسی زمینه های اجرای شاخصهایی که اطلاعات آنها فعلاً در شرکت یا واحدهای پایلوت تولید نمی شود؛۳ - نظارت گروهی ویژه، بر نحوه کار گروه ارزیابان و شناسایی و تعیین فرصتهای بهبود در این نوع ارزیابیها؛۴ - بررسی نتایج حاصله با نمایندگان واحدهای پایلوت و محرمانه تلقی کردن نتایج این مرحله؛۵ - انتخاب دقیق و صحیح افرادی که باید واحد پایلوت را براساس مدل طراحی شده ارزیابی کنند؛۶ - آماده سازی کلیه واحدهایی که باید در مرحله بعد عملکرد آنها براساس مدل طراحی شده ارزیابی شود.مرحله چهارم - اجرای نهایی مدل در واحدهای شرکت: که می توان به ملاحظات زیر در این مورد اشاره کرد:- برگزاری جلسات توجیهی برای نمایندگان واحدهایی که مدل باید در آنها اجرا شود؛- تعیین گروهی ویژه برای نظارت بر عملکرد گروه ارزیابان؛- طراحی و تدوین آیین نامه ارزیابی و انتخاب ارزیابان مدل و تعیین معیارهای این ارزیابی؛- تدوین نهایی نحوه و مراحل جمع آوری اطلاعات و تهیه گزارشهای مربوطه؛- بررسی امکان استفاده از نیروهای پیمانکاری برای انجام این ارزیابیها.مرحله پنجم - کامپیوتری کردن مدل اندازه گیری عملکرد: برخی از ملاحظات در این مورد عبارتست از:۱ - مجزا (SINGLE) یا یکپارچه بودن (INTEGRATED) سیستم؛۲ - معیارها و زبان برنامه نویسی؛۳ - چگونگی برنامه نویسی و طراحی سیستم؛۴ - چگونگی تهیه و تدوین سیستم؛۵ - چگونگی اجرا و کنترل سیستم؛۶ - نحوه ارتباط سیستم با سایر سیستم های موجود؛۷ - ارزیابی و کنترل نتایج حاصله.۲-۴ - سایر ملاحظات: سایر ملاحظات مرتبط با اندازه گیری عملکرد یکی از نکات مهم در این زمینه توجه به ویژگی شاخصها و معیارهای انتخاب شده است. در این مورد شاخصهای مورداستفاده برای اندازه گیری عملکرد باید حداقل دارای ویژگیها و مشخصات زیر باشند:الف - خاص و معین باشد: یعنی شاخص، شاخص اندازه گیری عملکرد واحد موردبررسی (شرکت، فرایند، واحد و فرد) بوده و اختصاص به آن داشته باشد. مثلاً شاخص افزایش یا کاهش تولید اساساً ارتباطی با عملکرد واحد کنترل کیفیت ندارد، بنابراین، نمی تواند به عنوان شاخص این واحد تلقی شود.ب - قابل اندازه گیری باشد: هر شاخصی که شناسایی می شود باید قابل اندازه گیری و سنجش باشد و چنانچه نتوان شاخص را اندازه گیری کرد عملاً نمی توان از آن استفاده کرد. مثلاًـ ممکن است شاخص روحیه کارکنان را نتوان اندازه گیری کرد، ولی می توان نرخ ضایعات تولید را موردسنجش قرار داد.ج - قابل حصول و دست یافتنی باشد: هدف گذاری برای شاخص باید قابل حصول و دست یافتنی باشد، ازاین رو در هدف گذاری برای هر شاخص بایستی توجه داشت که اهداف تعیین شده قابل حصول باشند. مثلاً ممکن است نتوان ضایعات تولید را از ۵۰٪ به صفر رساند ولی امکان حصول به ۴٪ ضایعات عملی و امکانپذیر است.د - واقعی و حقیقی باشد: شاخصها باید با ماموریتها، وظایف واحدها و فرایندها مرتبط باشند. ازسوی دیگر در شناسایی شاخصها لزوماً تعداد و کمیت آنها مهم نیست بلکه کیفیت شاخصها نکته بسیار مهمی است که باید به آن توجه داشت.ه - دارای محدوده زمانی معینی باشد: هر شاخص باید در یک محدوده یا بازده زمانی موردسنجش و ارزیابی قرار بگیرد. در این میان تعیین محدوده زمانی شاخصها به عوامل متعددی مثل نوع و ماهیت شاخص، ارتباط آن با سایر شاخصها به وجود یا عدم وجود اطلاعات موردنیاز، فواصل جمع آوری و استخراج داده ها و اطلاعات موردنیاز و... ارتباط دارد.و - وجود اطلاعات موردنیاز برای سنجش و اندازه گیری شاخصها: هر شاخص زمانی مفید و مطلوب است که اطلاعات و داده های موردنیاز برای سنجش و اندازه گیری آنها دراختیار باشد. از این رو هر شاخص حتی اگر کامل، مناسب و فرموله باشد چنانچه اطلاعات لازم برای سنجش آن دردسترس نباشد عملاً ازنظر ما کیفیت لازم برای استفاده و کاربرد را نخواهد داشت.۲-۵ - نوع - (ماهیت) و جنس شاخصها: در این مقاله ما شاخصها را از نوع، ماهیت و یا جنس متفاوت دیده ایم.هر شاخص می تواند ازنظر نوع و ماهیت در چهار دسته کارآیی، اثربخشی، بهره وری و سودآوری و ازنظر جنس به دسته هایی مثل کیفیت، هزینه، زمان، تحویل، انعطاف پذیری، درصد، عدد، نسبت و... تقسیم شود.۲-۶ - برخی از مشکلات مربوط به اندازه

گیری عملکرد: ذیلاً برای آشنایی خوانندگان محترم می توان به برخی از مسایل و مشکلات موجود در این زمینه اشاره کرد:الف – فقدان معیارهای متوازن و هماهنگ و سازگار با هم که خوب فرموله نشده و یا فاقد ویژگیهای مندرج در بند ۲-۴ هستند؛ب – عدم دقت در تدوین شاخصها و درنتیجه ازبین رفتن کـارایی شاخصها و سیستم اندازه گیری عملکرد؛ج – فقدان هریک از ویژگیهای زیر:– عدم تمایل قلبی مدیران و فقدان مشارکت جدی آنها در این برنامه ها؛– وجود اختلاف بین افراد مسئول اندازه گیری عملکرد در تفسیر و استراتژی های سازمان؛– عدم استفاده از روشهای مناسب و قابل قبول برای اندازه گیری عملکرد؛– عدم وجود و یا جمع آوری اطلاعات دقیق و قابل اعتماد؛– تحمیلی بودن شاخصها و روشهای اندازه گیری عملکرد.د – عدم وجود مغایرت بین شاخصهای اصلی موفقیت سازمان و معیارهای اندازه گیری عملکرد انتخاب شده؛ه – اهمیت دادن به معیارهای غیرمالی؛و – عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم اندازه گیری عملکرد؛ز – تاکید بر شناسایی و اجرای شاخصهای اندازه گیری عملکرد از بالا به پایین (تحمیلی بودن شاخصها)؛ح – شکست برخی از پروژه ها در زمان اجرا به دلایل زیر:– روش اجرای پروژه؛– نامشخص بودن فایل به اهداف تعیین شده برای پروژه؛– عدم توجه به جنبه های رفتاری افراد مرتبط با این شاخصها؛– تاثیر اندک نتیجه اندازه گیری عملکرد بر روی عملکرد سازمان.۲-۷ – برخی از عوامل موفقیت پروژه های اندازه گیری: توجه به برخی از ملاحظات زیر در موفقیت پروژه اندازه گیری عملکرد موثر است:الف – شناسایی کل فرایند کنترل سازمان با این باور که اجرای سیستم اندازه گیری عملکرد از خود اندازه گیری عملکرد مهمتر است.ب – معیارهای اندازه گیری عملکرد باید به جای توجه به تاثیرات جزیی، تاحدود زیادی

منبع: ماهنامه تدبیر–سال چهاردهم–شماره۱۳۶

نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن

سازمان های امروزی در محیط های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین المللی با چالش های عدیده ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود و در حال اتمام ،افزایش وظایف و فعالیت ها ،تغییرات پر سرعت تکنولوژی و هجوم راه حل های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان ها مواجه اند.در چنین فضایی ارزیابی عملکرد و سپس مدیریت عملکرد، بسیار پیچیده و دشوار خواهد بود چرا که تنها ارزیابی مالی سازمان ها بر اساس سود و زیان و ترازنامه های مالی و صرفه جویی در هزینه ها ما را به گمراهی خواهد کشاند .مهمترین علت آن این است که مطالعات نشان داده است در عصر دانش ، ۸۰ درصد ارزش افزایی در سازمان ها از طریق دارایی های نامشهود سازمانی شامل سرمایه های انسانی (دانش و مهارت های کارکنان) ، سرمایه های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزشهای حاکم بر آن) و سرمایه های اطلاعاتی (بانکهای اطلاعاتی و داده های آماری) ایجاد می شود و دیگر نمی توان تنها با دارایی های مشهود ، ارزیابی عملکرد و در پی آن مدیریت عملکرد جامعی انجام داد .مدیریت عملکرد به معنای ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس برنامه راهبردی آن و استفاده از اطلاعات حاصله در بهبود برنامه راهبردی ، بدون توجه به حوزه های دیگر به جز حوزه مالی امکان پذیر نمی باشد .شاهد این مدعا ۴ عامل بازدارنده دستیابی سازمان ها به استراتژی ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود است که دانشمندان علوم نوین مدیریت استراتژیک آن را بر شمرده اند: * عامل بازدارنده استراتژی : بدین معنا که استراتژی ها توسط افرادی که باید آنها را اجرا کنند هنوز درک نشده اند و هنوز استراتژی ها به اهداف کمی تبدیل نشده است. * عامل بازدارنده مدیریتی : بدین معنا که سیستم های مدیریتی برای کنترل عملیات و فعالیت های اجرایی سازمان طراحی شده اند و به بودجه ها متصل هستند نه به استراتژی ها. * عامل بازدارنده انسانی : بدین معنا که اهداف فردی ، دانش و شایستگی های افراد به اجرای استراتژی ها پیوند نخورده است. * عامل اجرایی : بدین معنا که فر آیندهای کلیدی برای پیشبرد استراتژی ها و اهداف بلند مدت سازمان طراحی نشده اند.در این میان دو تن از برجسته ترین دانشمندان مدیریت به نام های پروفسور رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتون با درک این چهار عامل اساسی یک سیستم مدیریتی نوینی تحت عنوان کارت امتیازی متوازن (BSC) ارائه نمودند که پس از قریب ۱۰ سال تجربه اجرایی در سازمان های مختلف در بخش خصوصی و دولتی آنچنان نتایجی را در حوزه مدیریت عملکرد سازمان ها ایجاد نمود که در حال حاضر تنها رویکرد اثر بخش تجربه شده در دنیا برا ی استقرار یک نظام مدیریت عملکرد جامع به همراه ۴۰ نرم افزار BSC تولید شده در دنیا شناخته شده است . BSC یک سیستم مدیریتی است که اجرای استراتژی ها را مدیریت می کند ، عملکرد را در ۴ حوزه رشد و یادگیری (نیروی انسانی،سرمایه های نامشهود سازمان و سیستم ها ی اطلاعاتی)، فرآیند ها ی داخلی سازمان ، مشتریان و ذینفعان و حوزه مالی اندازه گیری می کند و باعث انتقال و تفهیم ماموریت ، چشم انداز ، استراتژی ها و انتظارات عملکردی به کلیه ذینفعان داخلی و خارجی سازمان می شود.BSC در ۵ حوزه ذیل کاربرد اساسی دارد: * اجرای استراتژی ها * مدیریت عملکرد * مدیریت فرآیندها * تخصیص منابع * سیستم های منابع انسانیسازمان هایی که در آسیا از BSC استفاده نموده اند اهداف ذیل را دنبال کرده اند: * ۴۷٪ سازمان ها از BSC برای برقراری توازن بین عملکرد کارکنان با اهداف کمی سازمان استفاده نموده اند. * ۳۷٪ سازمان ها از آن برای درک بهتر شاخص های دستیابی به استراتژی ها و اهداف بلند مدت بهره گرفته اند. * ۳۷٪ سازمان ها از BSC برای انتقال و تفهیم استراتژی ها به کارکنان استفاده نموده اند. * ۳۰٪ سازمان ها از BSC در کنار سیستم های مدیریت کیفیت مانند Malcom Baldrige استفاده کرده اند. * ۲۳٪ از سازمان ها نیز از آن در کنار چهارچوب های ارزش افزایی برای سهامداران مانند NEV استفاده نموده اند. مزایای BSC برای سازمان های دولتیاز جمله مهمترین چالش ها و دغدغه های سازمان های دولتی می توان به موارد ذیل اشاره کرد : * پاسخگویی * شفافیت * نتیجه مداری * کنترل هزینه ها * پرداخت در قبال عملکرددر حال حاضر سیستم مدیریتی BSC تنها چارچوب موجود در دنیا است که قادر است استراتژی ها را با عملکرد و بودجه برای پاسخگویی به چالش های فوق تلفیق دهد و به همین دلیل است که طی گزارشی که سازمان همکاریها ی اقتصادی و توسعه (OECD) در سال ۲۰۰۵ از وضعیت سیستم های ارزیابی و مدیریت عملکرد و بودجه ریزی عملیاتی در سازمان های دولتی در دنیا منتشر ساخت اعلام کرد که بسیاری از سازمان ها ی دولتی به سمت سیستم مدیریتی BSC برای استقرار نظام های ارزیابی مدیریت عملکرد روی آورده اند. از جمله مزایای BSC برای سازمان های دولتی می توان به این موارد اشاره کرد: * کمک به برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. * تغییر برنامه های استراتژیک از یک شکل نوشتاری و مجلد های قطور که شاید حجم آن برای برخی از سازمان ها جذابیت نیز داشته باشد به یک سری گام ها ی عملیاتی مختصر و رویت نتایج اجرای آن به صورت روزانه. * ایجاد چارچوبی که نه تنها ارزیابی عملکرد دقیق را امکان پذیر می سازد که به برنامه ریزان نشان می دهد که چه چیزی را ارزیابی و اندازه گیری کنند و چه چیزی را رها سازند. * مدیران ارشد را توانمند می سازد تا بتوانند استراتژی های خود را با موفقیت اجرا کنند. * ارتباط بین چشم انداز و اهداف بلند مدت استراتژیک به اهداف کوتاه مدت عملیاتی ، برنامه های کاری و بودجهhttp://penco.ir/content/BSC.aspx

استراتژی تولید و عملیات مبتنی بر زمان

محمدرضا اسماعیلی گیوی

چکیده: موفقیت یا شکست سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایدار جهت خلق ارزش بلند مدت است. برای کسب قابلیت رقابت پذیری ، مدیران باید با اخذ تصمیمات مناسب در حوزه
های تصمیم تولید و عملیات، اهداف عملکردی سازمان از جمله سرعت و انعطاف را تأمین کنند. شرکتهایی که قبلاً از طریق کاهش هزینه، تمایز، صرفه جویی به مقیاس و کیفیت رقابت می کردند، اکنون به دنبال کسب مزیت رقابتی به واسطه استراتژیهای مبتنی بر زمان هستند.در این نوشتار ضمن تبیین مفهوم و اهمیت مدیریت زمان در فراگردهای تولید و ضرورت اولویت دادن تحلیل های استراتژیک بر تکنولوژی ، اهداف و استراتژی‌های سه گانه مبتنی بر زمان تشریح می شود. در ادامه، تولید و ساخت مبتنی بر زمان ، به عنوان یک استراتژی مبتنی بر زمان برای شرکتهای تولید و ساخت معرفی می شود. بعد از تبیین استراتژی های بنیادین کاهش زمان چرخه یعنی حذف و موازی سازی، یک چارچوبی متشکل از شش فعالیت : ساده سازی، استانداردسازی، یکپارچه سازی، دسترسی و کنترل، در تولید و ساخت مبتنی بر زمان ، به عنوان ابزارهایی برای کاهش زمان تناوب ارائه می‌شود.مقدمهتلاش برای رسیدن به سرعت مناسب در عملیات، از تازه ترین اقدامات انجام شده برای کسب مزیت رقابتی است. در دهه گذشته، دامنه وسیعی از فلسفه های استراتژیک و عملیاتی ایجاد شده اند تا سازمانهای کسب وکار امروز را متناسب با فضای بازار جهانیِ با رقابت بسیار شدید، منعطف سازند. این فلسفه ها، شامل رقابت مبتنی بر زمان، مدیریت کیفیت جامع، برون سپاری منابع، بازمهندسی کسب و کار و مدیریت تغییر می شود. این اصول و فلسفه ها و ابزارهای مرتبط با آنها، شکل دهنده استراتژی های عملیاتی و کسب و کار برای رهبری کسب وکار در بخشهای تولیدی و خدماتی در اقتصاد جهانی هستند. استراتژی‌هایی که مبتنی بر این فلسفه ها هستند، به عنوان تنها جهت گیری استراتژیک شرکتها یابه عنوان مکملی برای جایگاه استراتژیک سنتی هستندکه بر استراتژی های عمومی رهبری هزینه، تمایز و تمرکز، مبتنی هستند.از اوایل دهه ۱۹۹۰ ، مفهوم رقابت مبتنی بر زمان که توسط «هوت» و « استاک» مطرح شد، به یکی از اثر بخش ترین استراتژی ها برای کسب مزیب رقابتی منحصر به فرد مبدل شده است.تولید و ساخت مبتنی بر زمان، به عنوان یک رویکرد منطقی برای مدیریت تولید و عملیات مطرح شده است وهمچنین یک جهت گیری مبتنی بر زمان را در شرکتهای تولید و ساخت مستقر می کند. لازم است که شرکتهای تولیدی، ارکان این مفهوم را به مدیریت عملیات خود منتقل کنند.در بسیاری صنایع اگر چه کیفیت هنوز به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت محسوب می شود، اما دیگربه عنوان منبعی برای مزیت رقابتی منحصربه فرد لحاظ نمی شود. در واقع مشتریان ضمن مطالبه هزینه پایین وکیفیت بالاتر، توجه خود را به در دسترس بودن محصول در هنگام نیاز منعطف کرده‌اند. این تقاضا در تمام طول زنجیره تأمین اثر می گذارد.مزیت رقابتی و ارزشموفقیت یک سازمان در گرو توانایی آن در تعریف یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت پایدار رقابتی جهت خلق ارزش برای مشتری است. شرکتها باید یاد بگیرند، شرایطی را خلق کنند که کارایی وخلاقیت سازمان را برای بهره بردن از مزیتهای رقابتی موجود خود افزایش دهندو ضمناً به دنبال منابع جدیدی از مزیتهای رقابتی باشند؛ به عبارت دیگر شرکتها باید بیاموزند که همزمان ارزش را خلق کنند، پرورش دهند و استقرار بخشند.(پورتر، ۱۹۹۶).اساس ارزش بر ادراک مشتری است و در واقع ترکیبی است از مزایای محسوس ونامحسوس،ویژگیهای خاص محصول، تصویر و همچنین اعتبار وشهرت و پاسخ دهی سازمان. درواقع مشتریان خریدار مزایا و سود محصول هستند نه خود محصول.به منظورکسب قابلیت رقابت پذیری، لازم است مدیران با اتخاذ تصمیمات مناسب در حوزه های تصمیم عملیات (شامل : ظرفیت،شبکه تأمین،تکنولوژی فراگرد وسازماندهی)، راه دستیابی به اهداف عملکردی خود را هموار کنند. سرعت و انعطاف،دو هدف مهم از اهدف عملکردی عملیات هستند.به دلیل رقابت شدید، مزیتهای رقابتی بندرت دوام می آورند. پس رویکردها در طول زمان متکامل می شوند. در چند سال اخیر، شرکتها استراتژی خود را از کیفیت محوری (ازطریق تمرکز بر استراتژی های مشتری مداری)، به «استراتژی‌های مبتنی بر زمان» تکامل بخشیدند.خلق ارزش افزوده به وسیله تمرکز بر زماندرحالی که بسیاری از شرکتها برای رقابتی ماندن درتلاشند، هنوز دامنه وسیعی از پتانسیل و انرژی استفاده نشده وجود دارد که به دلیل سازماندهی نامناسب محدودشده است. استقرار سیستم های MRP ودیگر سیستم های کامپیوتری و کنترلی نباید موجب غفلت از اقدامات لازم برای ایجاد ارزش افزوده شود. اعتماد بیش ازحد به سیستم‌های کامپیوتری، احساس امنیت کاذبی ایجاد می کند ودر ورای آن هیچ بهبودی در خدمت و کاهش هزینه های کلی ایجاد نمی شود.درواقع اولویت دادن تکنولوژی بر تحلیلهای استراتژیک یا شناسایی محدودیتها، جای انتقاد دارد. باید توجه کردکه تفاوت در محصولات دائماً کم می شود و رقابت از محصول به بسته کامل مزایا تغییر پیداکرده است.اتخاذ یک استراتژی مبتنی برزمان می تواند برای سنجش قابلیت ایجاد ارزش افزوده سازمان و شناسایی محدودیتها و موانع کاربردداشته باشد.استراتژی مبتنی بر زمان ، تمرکز سازمان رابرمسائل مهم و مرتبط سوق می‌دهد نه اینکه به مسائل خارجی و نامربوط توجه کند. چنین استراتژی می تواند مزیت رقابتی واقعی خلق کند. البته برای استقرار این استراتژی، زیرساختها و سیستم های سازمانی مناسب لازم است. زیرساخت ، برخلاف افراد،محصولات و سهم بازار، قابل رقابت نیست.سازمانی که بتواند محصولات متنوعی را دربازه زمانی کمتری با یک سطحی از هزینه قابل رقابت برای مشتریان خود فراهم آورد،سازمان موفقی خواهدبود. سیستم های مبتنی بر زمان با تمرکز بر تسریع زمان فرایندها، منجر به کاهش در زمان کلی تحویل خواهندشد. در نتیجه سطح موجودی کاهش پیدا خواهدکردو امکان افزایش سرعت پاسخگویی فراهم می شود.مدیریت زمان در فرایندهااستاک و وبر(۱۹۹۳) تبیین کردندکه چگونه شرکتهای ژاپنی که قبلاً از طریق استراتژی های کاهش هزینه و صرفه جویی به مقیاس و کیفیت بالاتر به دنبال رقابت بودند، شروع به رقابت بر مبنای «زمان»کردند. با نگرش از منظر زمان، مدیران و کارکنان قادر خواهند بود، عمده فراگردهای حیاتی و توالی فعالیتها و ارتباطات افقی را در سازمان شناسایی کرده و نیز مولفه هایی را که یک شرکت با آنها کسب و کار خود را سازمان می‌دهد، درک کنند.قابلیت چرخه سریع باید در توسعه محصول، سفارش دهی، زمان‌بندی و فراگردهای تولید ایجاد شود. این موجب می‌شود که شرکت بتواند محصولات جدیدتررا هرچه سریعتر ارائه کند ودر نتیجه تولیدکنندگان رقیب رادر حالت انفعال قراردهد. قابلیت تبدیل سریع سفارشها به محصول نهایی ، برای شرکت این پتانسیل را فراهم می‌آورد که مشتریان حساس به زمان را جذب کرده و فشار کاهش هزینه و موجودی را بر دیگر تولیدکنندگان وارد کند. چنین سازمانی می‌تواند دامنه وسیعی از محصولات را تدارک ببیند و فروش هرکدام را آزمایش کند. سرعت و انعطاف، کلید حفظ مزیت رقابتی هستند. (سرعت در ارائه محصولات جدید و انعطاف در همگامی با تغییر و تأمین سطوح بالایی از خدمات مشتری)طراحی محصول در مدیریت مبتنی بر زمان، بسیار حائز اهمیت است. ۸۵ درصد ازهزینه و کیفیت در همان مرحله فراگرد طراحی رقم می‌خورد. طراحی خوب نیازمند کاهش در تعداد قطعات و قابلیت آزمایش آسان است. یک مولفه کلیدی در این حوزه، اشتراک قطعات در خانواده محصولات واستفاده از امکانات و مزایای تولید سلولی است. در حالی‌که هزینه وکیفیت، عوامل

مهمی به شمار می‌آیند، روشن است که اکنون سرعت تحویل درجه اهمیت بالایی دارد. برخلاف دیدگاه سنتی این‌گونه نیست که با کاهش زمانهای تحویل، هزینه‌ها افزایش پیداکند.اهداف و نگرشهای استراتژی مبتنی بر زمان* اهـــدافاستراتژی‌های مبتنی برزمان سه هدف اولیه دارد:الف- ایجاد پتانسیل برای پاسخ سریع به تقاضاهای مشتریان.ب- بسط و توسعه خطوط تولید(تأمین گزینه‌های متعددی از محصولات) با انعطاف کم‌هزینه.ج- افزایش نوآوری.مبنا بر این است که در کاهش زمان چرخه تحویل، پتانسیلی از کسب ارزش نهفته است. درنتیجه تولیدکنندگان بیشتری وجودخواهندداشت که تولید خود را بر اساس سفارشها انجام دهند نه براساس پیش‌بینی سفارشها. همچنین کاهش زمان چرخه تحویل، به کاهش در موجودی ومنابع مورد استفاده و زمان انتظار و افزایش بازگشت دارایی منجرخواهد شد. باافزایش وفاداری مشتری، حجم تولید نیز افزایش پیداخواهدکرد.* نگـــرشهانگرشهای متعددی براساس کاهش زمان سفارش تا تحویل پیشنهاد شده‌است که بعضی از عناصر آنها مشترک هستند. بررسیهای انجام‌شده در بعضی صنایع نشان می‌دهد که از بین استراتژی‌های عمومی مدل کلاسیک پورتر، استراتژی تمایز، از دو استراتژی رهبری هزینه و تمرکز ترکیبی ، اثربخشی بیشتری نشان می‌دهد. ضمناً بررسیها بیانگر این است که «استراتژی تمایزمبتنی برزمان» یک تغییر باارزش در استراتژی عمومی مدل کلاسیک پورتر است. پس اتخاذ استراتژی مبتنی برزمان می‌تواند یک جهت‌گیری اثربخش باشد. این استراتژی درواقع مؤلفه‌هایی ازکیفیت و کارایی را نیز داراست.روی هم رفته می‌توان سه استراتژی مبتنی برزمان را برشمرد:الف- تولید و ساخت مبتنی بر زمان : لازمه آن ،کاهش حجم بسته های تولید، بهبود استقرار به وسیله سازماندهی با محصول به‌جای فراگرد(که موجب کاهش نقاط انباشت موجودی می‌شود) و استفاده از برنامه زمان‌بندی برای هر بخش است.ب- نوآوری مبتنی برزمان : شامل بکارگیری تیم‌های بین بخشی و بهبود تدریجی می‌شود.ج- فروش و توزیع مبتنی برزمان : مستلزم پیوند نزدیک فروش و توزیع با برنامه زمان‌بندی کارخانه به‌طور مستقیم است.بنابر این رویکرد های متعددی وجوددارند، اما اجرا و استقرار آنها می تواند دشوار باشد.آنچه اهمیت زیادی دارد،کارکرد توزیع و حمل ونقل است که باید کارا بوده و قابلیت اطمینان بالایی داشته‌باشد. درغیراین صورت ، کلیت استراتژی سازمان با شکست مواجه می‌شود.تولید و ساخت مبتنی بر زمانشرکتهای تولیدی از بعد زمان به دو شکل می توانند رقابت کنند :الف- توسعه سریعتر محصولات و ارائه محصولات جدید : شرکتی که می‌تواند به شکل دائم محصولات جدید بیشتری را زودتر از رقبای خود به بازار ارائه کند ، نهایتا قادر خواهد بود این قابلیت را در مسیر تسلط بر بازار به‌کارگیرد. این جنبه از زمان برای شرکتهایی بیشترین جذابیت و فایده را دارد که محصولات ارائه شده آنها در مراحل معرفی یا رشد (در منحنی عمر محصول) قرار داشته باشد.ب- تکمیل و تحویل سریعتر سفارشهای مشتریان : این مربوط به شرکتهایی می شود که تمرکز خود را بر سرعت پاسخ‌گویی به تقاضای مشتریان برای محصولات استقرار یافته می برند . در حقیقت آنها تلاش می کنند، زمان بین دادن سفارش توسط مشتری تا رسیدن محصول به دست مشتری را کاهش دهند.زمان چرخه، مقیاسی برای صلاحیت در زمانچرخه، مجموعه‌ای از گامهای تکراری فراگرد شامل ورودیهای ضروری و عناصر فراگرد است که خروجی مطلوب یعنی ارزش افزوده را نتیجه می‌دهد. زمان چرخه عبارت است ازمقدار زمانی که برای پیشروی از یک نقطه معین دریک فراگرد کاری به نقطه دیگر نیازاست. یکی از مهمترین قسمتهای بازه زمانی ، زمان چرخه فراگردتولید است . تولید مبتنی بر زمان، به عنوان محور مرکزی رقابت مبتنی بر زمان ، تمرکز اصلی خود را بر چرخه‌های زمانی تولید برده است و تلاش می کند این بازه زمانی را کاهش دهد.تولید و ساخت مبتنی بر زمان، در چارچوب سه نگرش بنیادین شرح داده می‌شود. هدف این سه رویکرد، کاهش دوره‌های تناوب است.الف- تسریع مراحل فراگردهای اساسی کار سریعترتنها می تواند با تلاش بیشتر حاصل شود. بنابر این منابع کارای بیشتری نیاز می شود که بسیار پر هزینه است. روی هم رفته، افزایش سرعت گامهای یک فراگرد نمی تواند به عنوان اثر بخش ترین روش برای کاهش دوره چرخه محسوب شود.اگر تصور شود که فردی روی دایره ای حرکت می‌کند و تمام گامهای فراگرد را که بخشی از این دایره محسوب می‌شوند بپیماید، همه زمانی که نیاز دارد (زمان چرخه) را می توان روی یک محور زمان نشان داد . یک راه برای کم‌کردن دوره زمانی این است که تندتر حرکت کند.ب- کاهش طول چرخه اساسی به‌وسیله موازی‌سازی : گامهای فراگردی که باید به صورت موازی انجام شوند ، لازم است که از هم مستقل باشند. یعنی اینکه برای شروع یک فراگرد، لازم نیست دیگری پایان یافته باشد. به علاوه تمام گامهای فراگرد موازی نبایستی از منابع مشترکی استفاده‌کنند.ج- کاهش طول چرخه اساسی به‌وسیله حذف گامهای غیر ضروری فراگرد:علاج گامها و مراحل غیر ضروری ، حذف آنهاست. هر گام و هر مرحله ای که به محصول ارزشی را نمی افزاید، می تواند به عنوان اتلاف لحاظ شود.اقدامات تولید و ساخت مبتنی بر زمانچارچوب رویه ها و فعالیتهای تولید وساخت مبتنی بر زمان که از سه رویکرد بنیادین مذکور نشئت می‌گیرند، تمرکز خود را بر تکنیک های فشرده‌کردن زمان قرار می دهند تا پاسخ‌گویی و قابلیت رقابت را ارتقا دهند . این چارچوب ، متشکل از شش فعالیت می شود که عبارتند از : ساده سازی، استاندارد سازی ، یکپارچه سازی ، دسترسی کنترل و تسریع. هر یک از این شیوه ها به گونه ای ویژه منجر به کاهش زمان چرخه می شوند.ساده سازی، به‌وسیله شناسایی و پیگیری گامهای غیر ضروری از فرایندکه ارزش ایجاد نمی‌کنند یا به‌صورت ناکارا انجام می‌شوند، شروع می‌شود.پس از بررسی ،طراحی مجدد و مستند سازی گامهای اساسی فراگرد ، این هدف تأمین می‌شود.استانــدارد کردن، شیوه دیگری در کاهش زمان سیکل است. مطابق این استراتژی، کار فراگردها یا قطعات به صورت همسان و استاندارد انجام‌می شود و از انجام هر کار در فراگرد یا تولید هر قطعه در محصول به صورت متمایز جلوگیری می‌شود.در نتیجه از بعد زمان، صرفه‌جویی به مقیاس حاصل خواهدشد و امکان یادگیری سازمانی به‌وسیله تکرارکارها افزایش پیدا می‌کند.دسترســـی: نیز به‌وسیله ممانعت ازتأخیرهایی که در فراگرد به هنگام رقابت برای عناصر فراگرد در تبادل فرایند حاصل می شود، زمان چرخه راکاهش می‌دهد. به عبارت دیگر تأخیرهایی را که ناشی از دسترسی به منابع محدود مانند نیروی انسانی و ماشین ایجاد می شود را از بین می‌برد. تجهیزاتی که بخوبی نگهداری نمی‌شوند منجربه ایجاد زمان خرابی و در نتیجه افزایش زمان انتظار و زمان چرخه خواهند شد. مشکل تجهیزات می تواند به وسیله اجرای برنامه های تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه رفع شود. مشکل محدودیت نیروی انسانی نیز از طریق آموزش چند رشته ای حل می شود. در این فعالیت بر ارتقای قابلیت اطمینان عناصر فراگرد های درگیر تمرکز می شود.یکپارچه ســازی : اغلب موارد افزایش در زمان چرخه، درنتیجه گامهای متوالی فرگرد رخ می‌دهد.در یکپارچه‌سازی سیستم تلاش می‌شود که بخشهای مختلف کنار هم جمع شوند تا امکان تسهیم اطلاعات وبینش ودانش فراهم شود.براین اساس ، ارتباط دائم با مشتری و داشتن تأمین‌کنندگان مطمئن ، اهمیت زیادی در یکپارچه‌سازی دارند.کنتـــرل : از طریق کنترل، ناسازگاری درگامهای متعدد فرایند حذف خواهدشد. زیرا ناسازکاری بالا و فرایند غیرقابل پیش‌بینی ، منجر به مدت چرخه طولانی‌تر می‌شود.برای حذف یا کاهش ناسازگاری بالا، بخشهای اضافی در زمان چرخه و نیز موجودی اطمینان درنظر گرفته می‌شود.همچنین استقرار سیستم تولید کششی، موجودی کالای درجریان ساخت وزمان انتظار را کم کرده ودرنتیجه ناسازگاری زمان سیکل کاهش پیدا می‌کند.تســـریع : یک عنصر مهم در زمان چرخه برای این استراتژی

فراگرد، عبارت است از زمان راه اندازی. تسریع فعالیتهای راه اندازی ، موجب کاهش زمان خرابی دستگاه می‌شود و دیگر آثار شدید زمانی نیز ازبین می‌رود. در صورت کاهش زمان راه اندازی ، اندازه بسته ها می تواند کاهش یابد که با کاهش یا حذف زمان اتلاف‌زای انتظار مدت متوسط چرخه را کاهش می دهد.تحلیل عوامل فوق براساس داده‌های حاصل از ۱۶۰ واحد صنعتی (در سطوح مختلف سازمانی)، شیوه‌های تولید و ساخت مبتنی برزمان رادر ۱۶ فاکتور تبیین می‌کند. واحدهای صنعتی شرکتهای مشارکت‌کننده (داده‌های مورد استفاده برای فاکتورها ، حاصل یک همکاری بین المللی با فعالیت‌های مشترک از دانشگاه‌های آمریکا ژاپن ، آلمان، ایتالیا و انگلستان است.) متعلق به صنایع مختلف شامل صنعت الکترونیک، اتومبیل و ماشین‌آلات هستند.

نتیجه گیـریبرای موفقیت در بازار رقابتی امروز لازم است مدیران یک استراتژی اثربخش برای کسب مزیت رقابتی پایدار اتخاذ کنند. ارزش مورد مطالبه مشتری که محل تمرکز سازمان برای کسب مزیت رقابتی است، از هزینه وکیفیت به «زمان» تغییرپیداکرده‌است. این ارزش، با توجه صرف و اولویت دادن به تکنولوژی تأمین نخواهد شد.براین اساس ،ضرورت حرکت به سمت رقابت مبتنی بر زمان و تمرکز بر کاهش زمان چرخه روشن می‌شود. دراین نوشتار، تولید وساخت مبتنی برزمان ، در چارچوب رقابت مبتنی بر زمان در حوزه تولید و عملیات معرفی شد. بعد از تبیین استراتژی‌های بنیادین کاهش زمان چرخه (کنترل، تلفیق و یکپارچه‌سازی، دسترسی، ساده‌سازی،تسریع و استانداردسازی) و چارچوبی برای تولید و ساخت مبتنی بر زمان ضمن بهره گیری از ادبیات مطرح‌شده ارائه‌شد. منابع:

۱- Arabella Mocciaro Li Destri and Giovanni Battista Dagnino "Time and strategy :Towards a multitemporal view of the firm",Journal of managerial psychology, vol.۱۹ No.۸ ,۲۰۰۴.۲- Barker ,Bob and Helms , Marylin M. "Production and Operations Restructuring : Using Time based Strategies ", Industrial Management + Data Systems , Wembly , Vol.۹۲, Iss.۹۶ ,۱۹۹۲.۳- David J. Murphy and Martin T. Farris "Time-Based strategy and carrier selection ", Journal of Business Logistics , Vol .۱۴ ,No ۲ , ۱۹۹۳.۴- jorn – Henrik Thun and Peter M.Milling and Sadao Sakakibara "PRODUCTION CYCLE TIME AS A SOURCE OF UNIQUE STRATEGIC COMPETITIVENESS ", First world conference on Production and operations Management , POM Sevilia ,۲۰۰۰.۵-Richard D. Wilding and J. Michael Newton "Enabling Time – Based Strategy Through Logistics – Using time to competitive advantage" , Logistics Information Management , Vol ۲ . Nimber ۱ . ۱۹۹۶.۶- Rui Jacome and Jao Lisboa and mahmoud yasin "Time –based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice : An empirical Investigation " , European Business Review ,۱۴ ۳, ۲۰۰۲.۷- Slack and Levis "Operations strategy" , McGraw Hill ,۲۰۰۲۸- Walters , David "Operations strategy", Palgrave MacMillan, ۲۰۰۲.

سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد

محمد تاج الدین

مقدمه: بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی ترک خدمت کارکنان را ناشی ازضعف مدیران می‌دانند. چنانچه این امر صحت داشته باشد پس چرا ما وقت بسیار زیادی را صرف سیستم‌های جبران خدمت کارکنان می کنیم؟ همچنین عدم احساس ارزشمندی یکی دیگر از دلایل افراد و گروهها جهت ترک سازمان است. امروزه متخصصان حوزه

منابع انسانی اظهار می دارند که مهمترین دغدغهٔ آنها ایجاد شرایطی است که طی آن پرداختها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان باشد. چطور شما یک سیستم پرداخت مناسب طراحی می کنید که نه تنها موجب نگهداشت کارکنان، بلکه به طور مستقیم باعث افزایش انگیزه آنها شود؟ سیستم‌های پرداخت سنتی شامل حقوق، سهام و کمک هزینه بیش از چهار دهه در سازمانها رایج بودند. امروزه اغلب سازمانها از این روشهای سنتی (به استثنای برخی از روشها) احساس رضایتمندی نمی کنند.هنگامی که نرخ خروج از خدمت کارکنان در ایالت متحده به حدود ۴۰ درصد می رسد، پر واضح است که برنامه های جاری در سیستم جبران خدمت اثر بخش نیستند.یکی از یافته های آماری نشان می دهد که افزایش پرداختها به کارکنان با عملکرد بالا- در مقایسه باکارکنان با عملکرد متوسط حدود ۲ درصد است، درحالی که خروجی افراد با عملکرد بالا حدود ۵ برابر خروجی افراد با عملکرد متوسط است.این یافته ها حاکی از آن است که برنامه های پرداخت ابزار خوبی در جهت ایجاد انگیزه برای کارکنان در جهت تغییر رفتار نیستند.چنانچه پرداخت به کارکنان بدون توجه به عملکرد آنها در سازمان صورت پذیرد، این موضوع می تواند هزینه های بالا- و ناموثری را برای سازمان ایجاد کند. به طور مثال چنانچه یک سازمان تنها ۱.۲ درصد افزایش پرداخت برای کلیه کارکنان خود در نظر بگیرد و این سازمان دارای ۲۰ هزار نفر کارمند باشد، این موضوع هزینه هنگفتی را برای آن سازمان ایجاد می کند.پرداخت بر مبنای عملکردیک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان این است که پایه و اساس پرداخت به آنان به عملکرد آنها با یک تأکید ویژه بر خروجی و در آمد سازمان بستگی داشته باشد . همچنین این موضوع مهم است که شما نیم نگاهی به میزان پرداخت در بازار و رقبا داشته باشید . بنابر این شما می‌توانید یک تحلیل شکاف میان پرداخت سازمان و بازار و رقبا داشته باشید.هنگامی که کارکنان احساس می کنند که آنچه که از سازمان دریافت می کنند، کمتر از ارزش واقعی آنهاست، تمایل زیادی به ترک سازمان پیدا می کنند .درپرداخت بر اساس عملکرد باید موارد زیر را در نظر گرفت ـ:تعیین آنچه فرد با توجه به عملکردش در برابر اهداف تعریف شده شفاف باید دریافت کند ـ؛محاسبه تفاوت بین پرداخت مبتنی بر هدف و پرداختهای رایج ـ؛تخصیص بودجه جهت پرداخت مبتنی بر هدف ـ؛به کارگیری برنامه های پرداخت متغیر برای اهداف فوق العاده برمبنای عملکرد ـ؛در نظر گرفتن دانش،مهارت و تجربه به عنوان عاملی جهت پرداخت بیشتر ـ؛ارتقای حقوق کارکنان هنگامی که آنها مهارتهای جدیدی را به دست می آورند با درنظر گرفتن این امر که این مهارتها به خروجی سازمان وابسته هستند ـ)؛در بسیاری از سازمانها کارکنان نمی‌دانند که عملکرد آنها چه نقشی در موفقیت سازمان دارد.در بسیاری از شرکتها کارکنان نمی‌دانند عملکردشان چه نقشی در موفقیت کلی سازمان دارد.در ضمن تعیین ارتباط اهداف عملکرد جزئی با اهداف سازمانی به امری دشوار تبدیل شده است. اما استقرار خطوط روشن که به طور واضح ارتباط بین عملکرد و اهداف مشترک را نشان دهد، می تواند چنین مشکلاتی را جبران کند به کارگیری تکنولوژی های کارآمد جهت استقرار فرایندها برمبنای هدف که می‌تواند برای انعطاف

پـذیرکردن انطبـاق فرهنـگ سازمـان به کار برده شود، می توانـد این امر را ساده کنـد.بعضـی از برنامه های هـدف از بالا به پایین و برخی دیگر از پایین به بالا جاری می‌شونـد. عامل کلیـدی در همه آنها ارتباطات است. با ایجاد ارتباط روشن بین مـدیریت بر مبنای اهـداف و مـدیریت بر مبنای عملکرد، ارتباط روشنی بین اهـداف مشترک و همکاری فردی به وجود می‌آیـد.ایجاد و تعیین سیسـتم پرداخت عادلانه و متناسب،به محصول فرعی فراینـد هدف‌گـذاری و عملکرد تبـدیل خواهـد شد.پرداخت واقعیدر سازمانهایی که از سیستم پرداخت سـنتی به نظام پرداخت واقعی برمبنای عملکرد روی آورده انـد ، نتیجه شایان توجه است . به عنوان مثال چهارسال قبل شرکت (Western Digital) تصـمیم به جهانی شدن به منظور افزایش رقابت گرفت. آنها امکانات عمده تولیدی خود را به آسیا انتقال دادند و ۳۰ هزار نیروی جدیـد به کارگرفتنـد و کالاهـای جدیـد زیادی به محصولاتشان اضافه کردنـد.عامل بحرانی در موفقیت آنهـا ایجـاد فرهنـگ قوی پرداخت بر مبنـای عملکرد و متقاعـد کردن کارکنـان برای داشـتن رفتـاری متنـاسب است.اکنون WDC به عنوان یکی از شـرکتهای اصلی در زمینه تولید فلش مموری (حافظه جانبی) است.تحقیقات برسین و همکارانش نشان می دهد، طرحهای پرداخت بر مبنای عملکرد برای شـرکتهایی که دسـتخوش انتقال هسـتند، می تواند بسیار مناسب و مفید باشد. دولت فدرال آمریکا یا شرکتهای در حال توسعه مثالهای خوبی در این مورد هستند . به طور مثال یک خرده فروش اصلی، سیستم پرداخت بر مبنـای عملکرد را به عنوان استراتژی اساسـی مورد اسـتفاده قرار داد و دریـافت که سـهم خرده فروشـی وی نزدیـک به ۱۵ درصد افزایش یـافته است.نتیجه گیریعامل اصـلی موفقیت سازمانی ایجاد یک زیر ساخت تکنولوژیکی است که باعث همسوسازی اهـداف سازمانی با عملکرد شخصـی و برنامه های انگیزاننده منعطف می‌شود. پرداخت پاداشـهای مناسب و درست عامل اصلی انگیزش در کارکنان و تثبیت رفتارهای صحیح آنها است. منبع: ماهنامه تدبیر–سال نوزدهم–شماره ۲۰۰

ده تصدی مدیریت عملکرد

ویکتور هولمان

بهترین شیوه های اجرای فاز شامل اجرای فعالیت های برنامه ریزی شده در طرح ریزی و برنامه ریزی تعریف فاز. این جایی است که ما معیارهای توسـعه ، عملکرد چین در دستیابی به اهداف سازمانی ، شـناسایی متقابل فرآیندهای – تابعی ، و ادغام داده ها باشد. در مرحله اجرای عملکرد تیم مدیریت آب و هوا باید ارتباطی باز با liaisons واحد

کسب و کـار و مـدیریت اجرایی نگهـداری ، به عنـوان این است که در آن اهـداف اجرایی را به عمـل تبـدیل می شونـد.۱. کارمند مـدیریت عملکردکارمنـد عملکرد مـدیریت فرآینـد سیسـتماتیک است که توسـط یک سازمان شامل کارکنان آن ، به عنوان افراد و اعضای یک گروه است ، در بهبود اثربخشـی سازمانی در انجام ماموریت و اهـداف سازمان. کارمنـد عملکرد رونـد مـدیریت شامل برنامه ریزی کار می کنید و انتظارات ، به طور مستمر نظارت بر عملکرد ، در حال توسعه ظرفیت برای انجام ، دوره ای عملکرد رتبه در مـد خلاصه ، پرارزش و عملکرد خـوب است. توابع درون مـدیریت عملکرد کارمنـد به جـذب و اسـتخدام مـدیریت ، مـدیریت دریافت کمک هزینه و مشوق های مـدیریت ، مـدیریت هـدف ، مدیریت آموزشـی ، مدیریت شایسـتگی و اندازه گیری عملکرد.۲. اطلاعـات خـدمات مـدیریت عملکردخـدمات اطلاعـات عملکرد مـدیریت عملکرد انـدازه گیری و نظارت سیسـتم های اطلاعاتی و خدمات aligning و آنها را به اهـداف سازمانی و اهـداف است. خـدمات اطلاعات شامل مدیریت عملکرد کارکنان و حمایت از مشتریان ، کسب و کار aligning اهداف واحد به قابلیت های سیستم و عملکرد ، برنامه ریزی و برقراری ارتباط فناوری اطلاعات داده هـای عملکرد در راه است که به مـدیریت واحـد تجـاری مفیـد است ، و تطبیق بـا پیچیـدگی رو به رشـد و تغییر ثـابت است.۳. مـدیریت فرآینـدفرآینـد مـدیریت یک سری از اقـدامات گرفته شده برای شـناسایی ، تجزیه و تحلیل و بهبود فرآیند های موجود در درون سازمان به دیـدار با اهداف و اهداف جدید. مدیریت فرآیند شامل شـناسایی فرآیندهای کسب و کار مهم و aligning نتایج این فرآینـدها با اهـداف استراتژیک است. فرآینـد چرخه مدیریت متشکل از baselining محیـط زیست فعلی ، شـناسایی عوامل بحرانی موفقیت ، طراحی مجـدد فرآینـدهای ناکارآمـد و یا بیهوده و بی اثر فرایند خودکار ، شـناسایی معیارهای روند ، و کارمندان در فرآیند آموزش صلیب عملکردی است.۴. داده ها با سیستم عامل مدیریتداده ها با سیستمعامل مدیریت عملکرد به دست آوردن ارزش دارایی هـای کسب و کـار از اطلاعـات را از طریق اسـتفاده موثر از فن آوری هـای مـدیریت داده هـا و شیوه های برتر است. مولفه های کلیدی از سیستمعامل مدیریت داده ها عبارتند از یکپارچگی داده ها ، کیفیت داده ها ، پایگاه داده سیستم های مدیریت ، انبـار داده هـا و مـدیریت اطلاعات سازمانی. سیستمعامل را قادر می سازد اطلاعات مـدیریت سازمان در جهت امن منفرد ، دقیق ، مشاهـده شـرکت های بزرگ از اطلاعات کلیـدی است.۵. متریـک عملکرد مـدیریتعملکرد متریک مـدیریت قابل سـنجش یا تعیین فراینـد شـناسایی ، نتایـج محور معیارهای آن است که قادر به اطلاع تصـمیم گیری و بهبود ارائه خدمات را تشویق می کند. متریک عملکرد مدیریت شامل درک کسب و کار و پیچیدگی های سازمان ، تمرکز بر نتایج مورد نظر ، که شامل همه شرکت کنندگان را برای اجماع و خریـد ، تضـمین این که فرمول های منطقی و معتبر است ، و ذخیره سازی نتایج عملکرد را در یک محل متمرکز برای دسترسی آسان.۶. مـدیریت عملکرد ترازتراز عملکرد مـدیریت را تسـهیل ترجمـه از کسـب و کـار و اسـتراتژی را بـه اولـویت هـای کـارکردی. تراز دلخواه برای اجرای اسـتراتژی aligning متشکل از شـرکت هـای بزرگ را بـه چهـار زمینه : بخش / دپارتمـان ، نیروی انسانی ، مالی و منابع است. در نهایت ، تراز عملکرد مدیریت عملکرد راهبرد توسـعه است که هم ترازی استراتژیک خوردها ، منعکس کننـده اولـویت هـای سازمـانی ، و منجر بـه اعـدام مـوفقیت آمیز بـه اهـداف سازمـانی و اهـداف.۷. صـلیب کـاره فرآیند مدیریتصلیب کاره فرایند مدیریت فرایند تجزیه siloed تفکر کارکردی است و ساخت و ساز در اطراف هسته فرآیندهای سازمان به جای خاص حوزه عملکردی است. صلیب کاره فرآیند مدیریت متمرکز در آن دسته از فرآیندهای مهم است که نیاز به پشتیبانی از گروه های چند گانه پشتیبانی عملکردی است. در نهایت ، به خوبی مدیریت کارکردی متقابل فرآیند را قادر می سازد در سراسر ردیابی عملکرد هر یک از آف دست تابعی "" و نقاط ضـعف در درون یک فراینـد بزرگ شناسایی شده اند و تصـحیح.۸. سیستم هـای مدیریتمـدیریت سیسـتم هـای خودکـار رویـداد این است که سیسـتم مـدیریت proactively و reactively notifies اپراتورهای سیسـتم از ورشکسـتگی ، مسائل ظرفیت ، مسائل ترافیک ، حمله ویروس و سایر رویـدادهای گذرا. ابزار اجازه نظارت بر وضـعیت سیستم ، شاخص عملکرد ، آستانه ، اطلاع رسانی از کاربران ، از اعزام و بلیط دچار مشکل. سیستم های مدیریت فراهم می کند عملکرد سیسـتم مطلوب ، حل سـریعتر مشـکلات و خرابی به حداقل میرساند. راه حل های خودکار در حمایت از عملیات های توزیع و سیاست های محاسبات فرآیندهای برای عملکرد بهتر ، و مورد اسـتفاده قرار می شـکست تشـخیص و تصـحیح ، و همچنین بهینه سازی.۹. مدیریت تغییرمدیریت تغییر روش ، سیاست است ، و ابزار به منظور نظارت بر دارایی های سازمانی برای اطمینان دهد کـه تغییرات غیر مجـاز در حـال اجرا نیسـت. همچنین تأکیـد دارد که یـک پایگـاه اطلاعـاتی از تغییرات موجـود است به طـوری که

تغییرات می تواند به آسانی در طول فعالیت های عیب یابی به رسمیت شناخته شده ۱۰. مدیریت تدارکاتتدارکات مدیریت مجموعه ای از سیاست ها و روش برای مدیریت فرایند تهیه شده است. تدارکات مدیریت لزوما گماشتن پرسنل است که همه تدارکات را در یک محل متمرکز و منفرد هستند ؛ و نه آن شامل توسعه یک مجموعه مشترک از سیاست های تهیه و دستورالعملهای اجرایی ، pooling از اطلاعات در باره درخواست ها ، قراردادها فروشنده ، اطلاعات دارایی ها ، اطلاعات صنعت و واجد شرایط برای اطمینان از مهارت های تهیه قطعات مورد نیاز برای دریافت هزینه موثر برخورد مناسب در نظر گرفته. علاوه ، تدارکات متمرکز و مطمئن می سازد که قوانین استاندارد مطابق است.

http://www.modiryar.com/index.php?option=com_content&view=category&id=۱۳۴&Itemid=۱۹۳

سیستم های کاری با عملکرد بالا

دکتر حمید رحیمیان – فرخنده گودرزی مقدمه: در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمانها، مانند: تکنولوژی، حق امتیازها و صرفه های اقتصادی، با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی، کارآمدی خود را از دست داده اند. بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می تواند به رشد شایستگی‌های محوری سازمان کمک کند. از همین رو، مدیران به استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی روی آورده اند (Kok & Hartog, ۲۰۰۶). هاسلید و بیکر(۱۹۹۶) براین باورند که یک سیستم منابع انسانی که به طور مناسبی طراحی و اعمال شده باشد، می‌تواند در حکم یک دارایی اقتصادی و با ارزش برای یک سازمان موردتوجه قرار گیرد. اگرچه تحقیقات آنها دقیقا مشخص نساخته است که چنین سیستمی چگونه ارزش خلق می کند. اما بکر و گرهارت (۱۹۹۷) اظهار داشتند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تاثیری سیستماتیک بر کارکنان سطوح عملیاتی سازمان دارند و شرکت را در دستیابی به اولویتهای تجاری خود رهنمون می‌سازد؛ اولویتهایی، مانند: کوتاه کردن مدت زمان چرخه توسعه محصول ، افزایش خدمات مشتری، کاهش نرخ گردش کارکنان ماهر و شایسته و غیره. هاسلید (۱۹۹۵)در تحقیقی که در مورد تاثیر روشهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت در ۹۸۰ شرکت آمریکایی انجام داد، به این نتیجه رسید که اگر شرکتها از روشهای کاری با عملکرد بالا بیشتر استفاده کنند، نرخ ریزش و گردش کارکنان به شدت کاهش می یابد و بهره وری و سود شرکت نیز افزایش قابل توجهی خواهد داشت. آرمسترانگ، ۱۳۸۱ : ۱۶۲ و ۱۶۴).در این مقاله اصطلاح HPWS (سیستمهای کاری با عملکرد بالا) برای مجموعه روشهای مدیریت منابع انسانی، که عملکرد را بهبود می بخشند، به کار برده شده است. روشهایی که کارکنان را با مهارتها، اطلاعات ، انگیزش ، تعهد و آزادی عمل در تصمیم گیریهای مهم، مانند: خلق نوآوری ، بهبود کیفیت و در نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می سازد. این سیستم‌ها بیانگر طرحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و بههم وابسته، از قبیل: مداخله، مشارکت توانمندسازی، توسعه سازمانی، ابراز احساسات ، کار تیمی و پاداشهای مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستم‌هایی همچنین با تولید بالا ، کیفیت بالا ، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت درآینده، نیز مرتبطاند. یک تعریف جامع و پذیرفته شده ، HPWS را مجموعه ای از روشهای کاری متمم و مکمل می دانند که سه بعد وسیع یا دسته هایی از این روشها را پوشش می دهد:۱. روشهای مداخله بالای کارکنان شامل تیمهای خودگردان ، حلقه های کیفیت و تسهیم اطلاعات شرکت؛روشهای منابع انسانی شامل فرایندهای به کارگماری پیچیده ، ارزیابی عملکرد ، نظارت و غیره.روشهای پاداش و تعهد ، شامل پاداشهای مالی، سیاستهای دوستانه چرخش شغل و انعطاف پذیری کارکنان (Drummond & Stone, ۲۰۰۷:۱۹۳).بدین ترتیب ، انتظار می رود با به کار بردن این روشها در کنار هم، در قالب یک سیستم، شاهد عملکرد بالایی باشیم.ویژگیهای HPWSسیستمهای کاری با عملکرد بالاـ سازمانهایی هستند که از یک رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمانها استفاده می کنند. هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. اگرچه صاحبنظران مدیریت منابع انسانی در توصیف این سیستم‌ها تاکید اندکی بر ویژگیها و روشهای متفاوت مدیریتی داشته اند، اما جفری ففر در کتاب برابری انسانها (فصل۳ ، ۱۹۹۸) ویژگیهای عمده این سیستم‌ها را در قالب هفت بُعد کلیدی بر شمرده است:– امنیت شغلی– استخدام با دقت بالا– تیمهای خود مدیر و تمرکززدایی تصمیم گیری بعنوان اصول بنیادی طراحی سازمانی– پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملکرد– آموزش گسترده– کاهش تبعیض ها و موانع– تسهیم گسترده اطلاعات مالی و عملکردی در سراسر سازمان (Pfeffer, ۱۹۹۸)ایده اصلی HPWS خلق سازمانی است که به جای تکیه برکنترل بر پایه مداخله ، تعهد ، توانمندسازی کارکنان باشد. درسازمانهای با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول می‌دانند و درموفقیتهای سازمانی خود را سهیم می‌دانند. آنها بیشتر می دانند، بیشتر کار می کنند و مشارکت بیشتری دارند. بنابراین قدرت ، دانش و پاداشهایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می‌دارند (Aringa,et.al,۲۰۰۳:۳).ویژگیهای سیستمهای کاری با عملکرد بالاـ بنا به اعلام وزارت کار آمریکا (۱۹۹۳) به شرح زیر می باشد:– سیستمهای دقیق و گسترده جذب نیرو؛ انتخاب و آموزش،– سیستمهای دقیق رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می کنند،– طراحی دقیق شغل،– فرایندهای مشارکت گسترده،– بررسی دیدگاهها،– ارزیابی عملکردها،– رویه های کاری مناسب،طرح های پرداخت و پیشبردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آنها پاداش مالی بدهد (آرمسترانگ ۱۳۸۱ ۸۳ و۸۴).دیوید پی هانا براین باور است که سازمانهای با عملکرد بالا اتفاقی یا از راه سیاستگذاری و یا صدور فرمان به وجود نمی آیند، بلکه طرح ریزی می‌شوند. و همه این سازمانها به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به نتایجی که باید برسند ، می‌رسند ـالگوی عملکرد بالای هانا مبتنی برپنج متغیر مهم است. اگر مدیران بخواهند عملکرد را بالا ببرند، باید به این پنج متغیر توجه داشته باشند. این متغیرهای مهم، عبارتند از:– موقعیت کسب وکار (نیروهای موجود در محیط)؛– راهبرد کسب وکار (اهداف و ارزشها)؛– عناصر طراحی (فناوری ، ساختار و غیره)؛– فرهنگ؛– نتایج کاری (برون داده های تولید شده).از این الگو می توان برای شناسایی نشانگرهای حقیقی موفقیت سازمانی استفاده کرد. این نشانگرها در برنامه توسعه و نوسازی سازمانی برای بهبود عملکرد سیستم به کار می روند (هاروی و براون،۱۳۷۷ :۸۴ و۸۵).HPWS سازمانهایی هستند که از یک رویکرد کاملا متفاوت نسبت به رویکردهای سلسله مراتبی یا بوروکراتیک استفاده می کنند. لولر(۱۹۹۲) در این رابطه گفته است:تفاوت اساسی رویکرد کنترل محور و رویکرد مداخله محور به چگونگی سازمان دادن کار در پائین‌ترین سطح سازمانی ارتباط پیدا می کند. سازمانهایی که از رویکرد کنترل مدار استفاده می کنند ، براین باورند که کار باید ساده ، استاندارد و تخصصی شود. نظارت و سیستم پرداخت باید به‌گونه ای تعبیه شده باشد که افراد را به انجام بهتر وظایفشان برانگیخته کند. کارکنان در پائین‌ترین سطوح ، به ویژه کارکنان بخش تولید انبوه در مدیریت علمی ، به‌عنوان عاملان بدون تفکر مدیریت شناخته می شوند. در صورتی که در سازمانهای مداخله محور کارکنان در

پـائین‌ترین سـطح سازمـانی در عین اینکه به انجـام وظـایف مربوطه می‌پردازنـد ، برای بهبود روشـها و رویه‌هـای کاری ، حل مسائل کاری و هماهنگ کردن کارشان، با دیگر اعضای سازمان مسئول می باشند. همچنین ، از کارکنان انتظار می‌رود ، کارشان را بدون کنترل مـافوق انجام دهنـد (Tomer,۲۰۰۰:۶۴-۶۵).طراحی HPWSتغییرات وسیعی که در بـافت محیط اجتمـاعی، اقتصـادی و رقابتی بیرون سازمانها رخ داده، اثربخشی سازمانها را با مشکل جدی روبه‌رو ساخته است. از همین رو ، گرایشی از سوی سازمانها به سمت تبدیل شدن به سازمانهای با عملکرد بالا به چشم می خورد. بر این اساس شناخت تغییرات محیطی پدیده ای اجتناب ناپذیر به نظر می رسد. این تغییرات محیطی در قالب نیروهای محیطی به شش دسته تقسیم می شوند که هریک به اختصار توضیح داده می شود:شتاب تغییرات: در دنیـای کنونی شاهـد آن هستیم که تغییرات محیـط کـاری به سرعت در حال افزایش است. به گونه‌ای که، افزایش رقـابت ، تمرکز بر شایسـتگی محوری ، ظهور تکنولوژیهـای جدیـد ماننـد اینترنت ، فرصت‌هـای جدیـد کسب و کار و غیره تغییرات شدیـدی را در مـاهیت کسب و کار ایجاد کرده است.محصولات با کیفیت و فراوانی خـدمات: انتظار می رود ، در آینـده و حتی در حـال حاضـر محصولات به گونه‌ای روزافزون بـا کیفیت بهتری به بـازار عرضه شونـد. دلیل آن را می توان در دانش به‌کار رفته در این محصولات و سـطوح بالای سفـارش پذیری برای ارائه محصولات مورد پسند مشتری جستجوکرد. همچنین، سرعت ارائه خدمات و تحویل آن به مشتری بسیار بیشتر از گذشته است. به بیان دیگر، شرکتها نیازها و انتظارات مشتریان را به سرعت شناسایی کرده، درصـدد ارضای آن نیازها تلاش می کننـد. شایـد به جرأت بتوان گفت که ارائه سریعتر خـدمات به مشتری و کیفیت کالا و خدمات محور فعالیتهای شرکتهای امروزی قرار گرفته است.جهانی شدن: امروزه سازمانها به دلیل پویایی و تحرک فزاینده مشتریان، نمی تواننـد خود را به بازارهای بومی محـدود سازنـد. در عصـر رقابتهای تجاری منطقه ای ، ملی و جهانی، سازمانها باید از مرزهای جغرافیایی خود فراتر رفته، فعالیت خود را در سطح ملی توسعه دهند. از همین رو ، نیاز برای جهانی شدن سازمانها احساس می شود تـا بتواننـد بـا شـناخت فرهنـگ چنـدگانه محیط به خوبی در آن به فعالیت بپردازنـد.چرخه کوتاه عمر محصولات: هرچه رقبا بتوانند آسـانتر و سـریعتر از محصولات و خـدمات سازمانهـای دیگر تقلیدکننـد، چرخه عمر آنهـا به مراتب کوتاهتر می‌شود. در اصـطلاح، امروز گفته می‌شود: بازارها سـریعتر بالغ می شونـد به این معنا که مشتریان یاد می گیرنـد محصولات خوب و بـد را از یکدیگر تمیز دهنـد و محصولات لوکس و با کیفیت بهتر را انتخاب کننـد. بنابراین معیارهای کیفیت در بازار ارتقا یافته است و برای بقا در چنین بـازاری ، سازمانهـا بایـد همگـام با تکنولوژی و دانش روز گام بردارنـد.گسترش شـبکه های جهانی: امروزه سازمانها و مشتریان می توانند با بهره‌گیری از تکنولوژی ارتباط از راه دور، با گوشه و کنار دنیا ارتباط برقرارکنند. ظهور اینترنت ارتباط مشتریان و سازمانها با یکدیگر را تسهیل کرده، از این رو گامی مهم در بهبود و ارتقای بهره وری و نیز افزایش رضایت مشتریان برداشته است.آگاهی از محیط: در دنیای کنونی، شاهد یک آگاهی در حال رشد نسبت به محیط و نیاز به حفظ آن برای نسلهای آتی دیده می شود. انتظار می رود ، سازمانهـا و افراد فعالیتهایشـان را به گونه ای برنـامه ریزی کننـد که کمترین آسیب به محیط وارد آیـد و همچنین خود را برای اتفاقـات غیر منتظره و تغییرات محیطی آمـاده کننـد.نیروهـای یادشـده، سازمانهـا را ملزم می‌سازنـد که تغییرات را بـا آغوش باز بپذیرند و همگام با تغییرات حرکت کرده، سعی کنند از تغییرات به گونه‌ای بهتر بهره برند، تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. اگر سازمانی بخواهـد به سازمان با عملکرد بالا تبدیل شود باید همواره پرسش‌های زیر را موردنظر داشته باشد.- سازمان چگونه با کارکنـان خود ارتبـاط برقرار می کنـد؟- سازمـان چگونه اعمـال خود را به صورت کارامـد و اثربخش هـدایت می کنـد؟- سازمان چگونه با عرضه کنندگان ، فروشـندگان و شرکای تجاری خود رفتار می کند؟- سازمان چگونه سهامداران خود را ارضا می کند؟- سازمـان چگونه با دیگر سـهامداران (دولتی اجتماعی و محیطی) رفتار می‌کنـد؟بنابراین ، یک سازمان با عملکرد بالا سازمانی است که برای کارکنـان خود ارزش قائـل است و آنهـا را به عنوان ارزشـمندترین سـرمایه سازمان می دانـد. چنین سازمانی دارای عملکرد اثربخش و کاراست، در برابر عرضه کننـدگان، فروشندگان و شـرکای تجاری احساس مسئولیت می‌کنـد و کوشـش دارد تا ارزش بیشتری برای سـهامداران خلق کرده، با آنها به عدالت رفتار کند و به سهامداران دیگر و قوانین و محیط خود احترام گذارد. براساس این تجزیه و تحلیل، برای تبـدیل شـدن به سازمان با عملکرد بالا ، ساختارها سیستم‌ها و استراتژیهای سازمانی باید در راستای شـش نیروی یادشده و پنج بُعد عملکرد که در بالا مشخص شد، قرار گیرند. در (شکل شماره۱) الزامات سازمانهای با عملکرد بالا نمایش داده شده است.تیمهای با عملکرد بالاتشکیل تیمها و کار تیمی، از مهمترین مواردی است که در سازمانهای امروزی اتفاق می افتد. اینکه تیمهـا در موفقیت سازمـان نقش اساسی ایفـا می کننـد ، هم در عمـل ثـابت شـده است و هم تئوریها و پژوهشـها بر آن صـحه گذاشته‌اند. مترادفهای مربوط به تیمها فراوانند، از جمله: گروههای خودفرمان ، حلقه های کنترل کیفیت ، سازمانهای دارای عملکرد بالا، سیستم کاری با عملکرد سطح بالا و سیستمهای اجتماعی فنی.کارکردن در قالب تیم ، یکی دیگر از ویژگیهای HPWS است. به گمـان رابینز و کولتر (۱۹۹۹) کـارتیمی، اطلاعـات کامل تر و متفاوتی را به همراه دارد ، به دلیل مشارکت گسترده اعضا در ارائه ایده‌های جدید، انتخابها افزایش یافته، در نهایت تیم مشـروعیت می یابد. همچنین کار تیمی تاثیر چشمگیری بر عملکرد و بهره وری سازمان دارد. ندلر و گرستین (۱۹۹۲) بر اهمیت تسـهیم اطلاعات و توجه به تحقق چند مهارتی در میان اعضای تیم تاکید داشته اند. در این راستا ، شاید بتوان ادعا کردکه تسهیم اطلاعات با یک طرح تیمی مناسب، به صورت اثربخش تر انجام می شود. طرح تیمی یک عامل کلیدی در ایجاد موفقیت آمیز سیستم‌های یاد شده است. چراکه این طرح به افراد امکان کار کردن با یکدیگر، ارتباطات باز و دوستانه بروز ایده های نو و انسجام بیشتر را فراهم می کندکه به دنبال خود افزایش بهره وری و اثربخشی سازمانی را به ارمغان می آورد. عمده ترین اهداف این طرح عبارتند از:- استفاده از فضا ، تجهیزات و اثربخشی افراد،- افزایش جریان اطلاعات و مواد،- بهبـود روحیه افراد،- ایجـاد روابـط اثربخش بـا مشتری یـا مراجعـان،- تشویق انعطـاف پـذیری (Aghazadeh & seyedian,۲۰۰۴:۶۱-۶۲).بسیاری از پژوهشـگران (کتزنباخ و اسمیت ،۱۹۹۳ ؛رابینز و فـاینلی ،۱۹۹۶ ؛کر، ۱۹۹۶) بحث کردنـد که تیمهـای با عملکرد بالا به مثابه هدفی برای تیمهای توسعه یافته هستند و براین تلاشندکه به این تیمها تبدیل شوندکه این امر ناشی از رابطه بین تیـم و عملکرد تیم است. کر (۱۹۹۶) توصیف کرد که تیمهای با عملکرد بالا ، تیمهایی هستند که به طور مستمر نیازهای مصرف کننـدگان، کارکنـان، نوآوران و دیگر افرادی را که در عملکرد تیم تاثیرگـذار هستند، ارضا می کننـد و نتایجی که این تیمها به بار می آورند به مراتب بیشتر از تیمهایی است که همان محصول و خدمات را در شـرایط یکسان تولید می کنند. وی تیمهای با عملکرد بالای بسیاری را مشاهده کرد و به این نتیجه رسید که این تیمها هدفمند ،کارمندمدار، اجتماعی ، فنی و سیستماتیک هستند. شارپ (۲۰۰۰) بیـان کرد که یک تیم با عملکرد بالا، تیمی است که همه افراد تیم، تمام نیروی خود را در دستیابی به هـدف تمام ذی‌نفعان تیم به کـار گیرنـد. وی خاطرنشـان کرد که در چنین تیمی تعهـد همه جـانبه بالایی نسبت به عملکرد تیم در میان اعضا به چشم می خورد و همین ویژگی است که تیمهـای بـا عملکرد بالا را از سایر تیمها متمایز می سازد. ریچارد و موگر (۱۹۹۹) تیمهای با عملکرد بالا-را تیمهـای رویـایی نامیدنـد و هفت ویژگی را که این تیمها را از سایر تیمها متمایز می سازد بـدین‌گونه برشـمردند، که عبارتند

از:– درک بالا؛– چشم انـداز مشترک؛– فضای خلاقیت؛– ایـده های مشترک؛– پس زدن موانع ترقی؛– شـبکه های فعال؛– یادگیری از تجـارب (Castka, et.al, ۲۰۰۱ :۱۲۵-۱۲۴). تـاثیرHPWS برعملکرد سازمانهـدف سیسـتم‌های کـاری بـا عملکرد بالاـ تاثیر گـذاری بر عملکرد شـرکت از راه افزایش بهره وری کارکنـان و تیمهـا و کسب سـطح بالاـتری از مهـارت، شایسـتگی، تعهـد و انگیزه کارکنان، افزایش کیفیت کار و خـدمات ارائه شـده، افزایش کیفی سـطح خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتری برای سـهامداران ؛ به کمـک کارکنان شـرکت است (آرمسترانگ ، ۱۳۸۱ :۸۳).یـافته های مطالعات تجربی در زمینه تاثیر گذاری HPWS بر عملکرد شـرکت نتایج مثبتی را ارائه می دهند. اما در مورد چگونگی این تاثیر گذاری و علل آن، شواهدی در دسـت نیسـت. احتمـال می‌رود رابطه بین HPWS و عملکرد ناشـی از تاثیر گـذاری گروهی، از متغیرهـای بیرونی باشـد. به بیـان دیگر، تاثیر این سیستم‌ها بر عملکرد شرکت به دلیل وجود چنین متغیرهایی است (آرتور،۱۹۹۴ ؛ دایر و ریوز، ۱۹۹۵ ؛ هارمن، ۲۰۰۳ ؛ مورفی و سوتی، ۲۰۰۴). هاسلید (۱۹۹۵) پیشنهاد داد که شـرکتهای با عملکرد بهتر برای رسیدن به عملکرد بالا سرمایه گذاری بر روی روشهای پیچیده منابع انسانی را انتخاب می کنند. چراکه این شرکتها دریافته اند،که منابع انسانی مهمترین دارایی شرکت است و می توان بـا اسـتفاده از آموزش، ظرفیتهای مولـد و توانمنـدیهای ذاتی افراد را بارور کرد. در این رابطه الگویی ارائه شـده که تاثیر HPWS را بر سـتانده سازمانی نشان می دهد. این الگو شامل مجموعه ای از عوامل بافت سازمانی است که با تصـمیم شرکت برای انطباق HPWS و عملکرد شـرکت مرتبط شده است (شـکل۲).تعـدادی از متغیرهای بافت سازمانی، ماننـد انـدازه و میزان عملکرد شرکت وجود دارند که با تصـمیم شرکت برای پذیرش HPWS و عملکرد ستانده مرتبطاند (کیتس و هیت، ۱۹۸۸ ؛ هاسلید و راو، ۱۹۹۷ ؛ مـورفی و سوتی، ۲۰۰۴). انتظـار می رود با اینکه شـرکتهای با عملکرد بهتر گرایش بیشتری به اسـتفاده از روشـهای پیچیـده مـدیریت منـابع انسانی دارنـد، اما این سیستم‌ها بتواننـد با تقویت چشـمگیر این عملکرد بهتر موجودیت خود را توجیه کننـد. در این رابطـــه ، چهار فاکتور بافت سازمانی که با انطبـاق HPWS و عملکرد شرکت ارتباط دارند و به کمک بررسی ادبیات موجود در این زمینه مشـخص شده‌اند ، در (شکل ۲) آورده شـده است. نتیجه گیریسیسـتم‌های کاری با عملکرد بالا، سازمانهایی هسـتند که بر پـایه مـداخله و مشارکت کارکنان بنا شـده است. در این سیسـتم‌ها، کارکنان به منزله دارایی های سازمان تلقی می شونـد. از این رو دیگر، افراد را به چشم عاملان بـدون تفکر نگاه نمی کننـد. بلکه به کارکنان این امکان را می دهند تا عقاید خود را برای تولید بهتر و ارائه راه حلهای خلاقانه برای حل مشکلات بیان کننـد. بنابراین افراد احساس می‌کنند نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و از طرف مـدیریت به عنوان بخش کلیـدی و اساسـی سازمان پـذیرفته شده‌انـد. به این ترتیب آنها با انگیزه بیشتری کار می‌کننـد و تعهد آنهـا نسبت به سازمـان افزایش خواهـد یـافت آن وقت است که به بهـترین صورت در بهبود عملکرد سازمـان مشـارکت می کننـد. درمورد تاثیر این سیستم‌ها بر عملکرد سازمان، مطالعات فراوانی انجام شـده است که تاحدودی مسائل مربوط به برتری عملکرد این سیســتم‌ها را مـورد کنکـاش و پژوهش قرار داده‌انــد. برای نمـونه جفری ففر (۱۹۹۸) تحلیـل مقایسه‌ای بین روشـهای سـنتی تولیـد و روشـهای انعطاف پذیر، در صـنایع خودکار انجام داد. او دریافت که روشـهای تولید انعطاف پذیرکه بر اسـتفاده از تیمها مشارکت و مداخله افراد تاکید می کند، بهره وری و کیفیت کاری را به گونه چشمگیری افزایش می دهد.نتایج مشابهی در مطالعات مک دافی (۱۹۹۵)، آی نیوسـکی ، شا و پیری ناشـی (۱۹۹۷) پیرامون رابطه بین روشـهای منـابع انسانی و بهره وری و کیفیت به دست آمـد. بر مبنـای نتایـج این مطالعـات ، روشـهای نـوآورانه و پیچیـده مـدیریت منـابع انسـانی اثر مثبت و معنی داری بر بهره وری بالاـی افراد و عملکرد سازمان داشته است. طیف دیگری از مطالعات نیز برنتایـج یادشـده تائید می کنند. به عنوان نمونه، کلینگ (۱۹۹۵) با مرور تعـدادی از پژوهشـهای انجـام گرفته در این زمینه نتیجه گرفت، در همه این مطالعـات رابطه معنی داری بین روشـهای خـاص کـاری ماننـد آموزش سیسـتم پرداخت تنـاوبی، مشـارکت کارکنـان و بهره وری بالای افراد دیـده می شود. بر اساس داده های پژوهشـی به دست آمـده از میـان چنـدین شـرکت بزرگ صـنعتی و خـدماتی ، لولر، مرمن و لـدفورد (۱۹۹۵) دریافتنـد که شـرکتهایی که به‌طور گسترده از روشـهای مـداخله ای کارکنان اسـتفاده می‌کننـد، بر این باورنـدکه سودهای عمـده‌ای به دست می‌آورند. این شـرکتها از روشهای گوناگونی، مانند: تسهیم قدرت و پاداش تسهیم اطلاعات و آموزش استفاده می‌کردند و باور داشتند که این روشها، اثرات مثبتی بر عملکرد بالاـی شـرکت دارنـد.بـا مرور نتایـج مطالعـات تجربی ، این نکته اساسـی حاصـل شـد که عامـل کلیـدی در اجرای موفقیت‌آمیز سیستم‌های مزبور روشی است که در استفاده از منابع انسانی به کار می رود. به این معنا که از رویکردی متفاوت نسبت به سازمانهـای سـنتی و کنترل مـدار اسـتفاده می شود ، به‌طوری که علاـوه بر تامین نیازهای مادی ، نیازهای سـطح بالای افراد، مانند خودشـکوفایی نیز ارضـا می شود. در این سازمانهـا نظرات کارکنان محترم شـمرده می شود و از پیشـنهادات آنها در پیشبرد اهـداف سازمـان اسـتفاده می شود و از راه ارائه بـازخورد عملکرد سازمـانی ، کارکنـان برای تلاش و کوشـش بیشتر تشویق می شونـد.

منابع فارسی۱. آرمسترانـگ ، مایکـل: مـدیریت استراتژیـک منـابع انسانی ، ترجمه: محمـد اعرابی و داود ایزدی ، تهران: دفتر پژوهشـهای فرهنگی، ۱۳۸۱.۲. هاروی ، دونالـد اف. و بران ، دونالد ار: رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول) ترجمه: عباس محمد زاده ، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷. منابع لاتین

۳. Aghazadeh, SeyedMahmoud & Seyedian , Mojtaba. (۲۰۰۴) , The high performance work systems: is it worth?, Team Performance Management , Vol. ۱۰ , No. ۳/۴ , pp. ۶۰-۶۴.۴. Aringo , Carlo Del & Ghinetti , Paolo & Lucifora , Claudio. (۲۰۰۳) , high performance work systems , Industrial Relations and Pay Setting in Europe , Industrial Relations , Vol. ۳۰ , No. ۲ , pp. ۴۵-۵۳.۵. Arthur, J.B. (۱۹۹۴), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover , Academy of Management Journal, Vol.۳۷, No. ۳, pp. ۶۷۰-۸۷.۶. Becker, B. and Gerhart, B. (۱۹۹۷), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, Academy of Management Journal, Vol.۳۹,No.۴, pp.۷۷۹-۸۰۱.۷. Castka , P. & Bamber , C.J & Sharp , J.M & Belohoubek , P. (۲۰۰۱) , Factors affecting successful implementation of high performance teams , Team Performance Management: An International Journal ,Vol. ۷ , No. ۷/۸ , pp. ۱۲۳-۱۳۴.۸. Drummond , Ian & Stone , Ian. (۲۰۰۷) Exploring the potential of high performance work systems in SMEs , Employee Relations ,Vol. ۲۹ , No. ۲ , pp. ۱۹۲-۲۰۷.۹. Dyer, L. and Reeves, T. (۱۹۹۵), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, The International Journal of Human Resource Management, Vol.۶, No.۳, pp. ۶۵۶-۷۰.۱۰.

Harmon, J. (۲۰۰۳), Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs inveterans' healthcare, Journal of Healthcare Management, Vol. ۴۸ No. ۶, pp. ۳۹۳-۴۰۶.۱۱. Huselid, Mark.(۱۹۹۵) ,The impact of human resource practices on turnover, productivity,and corporate financial performance, Academy of Management Journal, Vol. ۳۸, No. ۳ , pp. ۶۳۵-۶۷۲.۱۲. Huselid, M.A. and Becker, B.E. (۱۹۹۶), Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of HR-firm link, Industrial Relations, Vol. ۳۵, pp. ۴۰۰-۲۲.۱۳. Huselid, M.A. and Rau, B.L. (۱۹۹۷), The determinants of high performance work systems:cross-sectional and longitudinal analyses, working paper, Academy of Management Annual Meetings, Human Resource Management, Rutgers University, New Brunswick, NJ.۱۴. Ichniowski ,Casey , Shaw, Kathryn & Pernnushi ,Giovanna. (۱۹۹۷) , The effects of human resource management practices on productivity:A study of steel.۱۵. Kling , Jeffrey. (۱۹۹۵) , High performance work systems and firm performance , Monthly Labor Review , pp. ۲۹-۳۶۱۶. Kok , Jan De & Hartog , Deanne Den. (۲۰۰۶) , High performance work systems , Performance and Innovativeness in small firms, Available at www.eim.nl/smesandentrepreneurship.۱۷. Lawler, E. E., S. A. Mohrman, and G. E. Ledford. (۱۹۹۵). Employee involvement and total quality management: practices and results in fortune ۱۰۰۰ companies. San Francisco: Jossey-Bass.۱۸. Lawler, E.(۱۹۹۲) , High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance, Jossey-Bass, San Francisco, CA.۱۹. MacDuffi , John Paul. (۱۹۹۵) , Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry, Industrial and Labor Relations Review, Vol.۴۸, No.۲, pp. ۱۹۷-۲۲۱.۲۰. Murphy, G.D. and Southey, G. (۲۰۰۴), High performance work practices, Personnel Review,Vol.۳۲, No.۱, pp.۷۳-۹۲.۲۱. Nadler , D.A. & Gersrein, M.S. (۱۹۹۲),Designing high-performance work systems: organizing people, work, technology and information, in Nadler, D.A.,Gerstein, M.S. and Shaw, R.B. (Eds), Organizational Architecture, Jossey-Bass, San Francisco, CA.۲۲. Pfeffer, J. (۱۹۹۸), The human equation: Building profits by putting people first, Harvard Business School Press, Boston, MA.۲۳. Richards, T. & Moger, S. (۱۹۹۹), Handbook for creative team leaders , Gower Publishing , Aldershot.۲۴. Singh , Shalendra. (۲۰۰۲) , High Performance Organizations , Published by K.K Gupta for New Age International (P) Ltd. , Ansari Road, Daryaganj.۲۵. Shih , HisAn & Chiang , YunHwa & Hsu , ChuChun. (۲۰۰۶) , Can high performance work systems really lead to better performance? , International Journal of Manpower , Vol. ۲۷ , No. ۸ , pp. ۷۴۱-۷۶۳.۲۶. Sung, J. and Ashton, D. (۲۰۰۵), Achieving best practice in your business. High performance work practices: Linking strategy and skills to performance outcomes, DTI in association with CIPD, London.۲۷. Tomer John F. (۲۰۰۱) , Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management , Journal of SocioEconomics , Vol. ۳۰ , No. ۲ , pp. ۶۳-۷۳.۲۸. Wood , Stephen. (۲۰۰۴) , What is high performance work systems? , Available at .http://esrccoi.group.shef.ac.uk/pdf/whatis/highperf.pdf

*منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۲

ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی

محمدتاج الدین-محمد تقی و مریم درویش

چکیده: فرایند ارزیابی عملکرد که امروزه باید آن را در چارچوب مدیریت عملکرد طراحی و پیاده سازی نمود یکی از مهمترین فرایند توسعه منابع انسانی به شمار می رود. مهمترین عواملی که در طراحی یک فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش لازم است مورد توجه قرار گیرند را می توان به شرح ذیل برشمرد:۱- شفاف سازی ارتباط عملکرد کارکنان با استراتژی ها و اهداف سازمان ۲- تعیین شاخصهای عملکردی جهت ارزیابی ۳-تعیین و برقراری ارتباط بین فرایند ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی. در این مقاله تلاش شده است با توجه به رویکرد فوق و براساس مدل "۵W" نسبت به تشریح عوامل کلیدی در طراحی فرایند ارزیابی عملکرد پرداخته شود. مقدمه ارزشیابی، به عنوان یک فعل، از ابتدای خلقت بشر و در ذات و کردار اغلب موجودات زنده، به نوعی حضور داشته و اساسا مبنای رفتارهای فطری و اکتسابی بشر بوده است. ادیان الهی عموما معیار و شاخص های رفتاری و کرداری به انسانها عرضه کرده، در ازای تبعیت از آنها پاداش‌های معین و در صورت استنکاف نیز مجازاتهای معینی را بشارت داده اند. ارزیابی عملکرد در مجموعه مدیریت منابع انسانی نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود ، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبه‌رو هستند. باوجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طورکلی، مسئولان سازمان از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی ازجمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اماسازمانها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده ای برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندگان معمولاً

نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن برپیشرفت های آینده خویش واقفند،همین امر ارزیابی رامشکل کرده است ومساله مشکلتر وجود انواع و اقسام مسئله های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره منصفانه یا عادلانه بودن این فرایند است. این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان می شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند کرد. شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه سازمانها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند. دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد. ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبه‌رو هستند. باوجود سعی دائم در طراحی سیستم‌های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارك نشان می دهند که کارکنان از این سیستم‌ها راضی نیستند. ناتوانی در طراحی یك سیستم جامع، عدم پشتیبانی مدیریت، عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولا اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می سازند. ارکان ارزیابی عملکرد چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟ شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد بر جسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی‌باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود. باید اطمینان یافت که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را درجهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می‌توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کرده، همچنین اعلام کنند که در چه زمینه‌هایی، بین استراتژی و واقعیتهای روزمره، گسستگی وجود دارد. باایجاد ارتباط شفاف بین هدفهای کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد. برای این امر، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. برای مثال یك مرکز ارائه خدمات تلفنی در سازمان را در نظر بگیرید که در جهت ارائه اطلاعات و خدمات به صورت تلفنی به مشتریان، رقابت می کند. در این سازمان مدیریت احتمالاً ارائه خدمات ویژه به مشتریان را به عنوان هدف در نظر می گیرد و همچنین حضور و در دسترس بودن را به عنوان شاخص ارزیابی جهت تحقق این هدف تعیین می کند. هر چند که شاخص مزبور می تواند ارزشمند باشد اما ممکن است این شاخص به خودی خود به استراتژی سازمان بر نگردد، در نتیجه بر این اساس سیستم تشویق کارکنان به رفتار نادرست پاداش می دهد و سازمان به صورت درست متوجه نمی شود که کدامیک از کارکنان آنها نقش موثری در تحقق برنامه‌های استراتژی کسب و کار دارند. اما اگر شما تشخیص بدهید که مشتریان مرکز تلفن سازمان ترجیح می‌دهند که مسائلشان به سرعت حل شود، آن وقت تماسهای تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری می تواند به عنوان معیار اصلی جهت ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند. حال شما باید شاخص‌هایی را برای ارزیابی کارکنان در برابر آن معیار (تماس تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری) شناسایی کنید و بر روی منابعی که در همین راستا به کارکنان کمک می‌کنند، سرمایه گذاری داشته باشید. علاوه بر لزوم تعیین شاخص های عملکرد مناسب در جهت اجرای استراتژی ها و برنامه ها، تعیین شاخص‌های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل موثر و اثربخش با محیط پیرامون در جهت ایفای نقش برتر نیز امری ضروری است: تعیین مصادیقی در مورد شایستگی های نظیر ارتباطات ، اخلاق حرفه ای ، مشتری مداری ، کارتیمی و ... که افراد را در جهت اجرای بهینه نقش خویش یاری می کند. در همین مورد و در جهت ایجاد یکپارچگی و تعامل سازنده اعضا و توجه به منافع جمعی، شاخص هایی که به عملکرد و خروجی هر بخش/واحد مرتبط می باشند ، از قبیل: سرانه پیشنهادها ، امتیاز ۵S ، نتایج حاصل از ارزیابیها و ممیزی ها و ... نیز باید موردنظر قرار بگیرد. آخرین عاملی که برای ارزیابی می‌توان در نظرگرفت عملکرد و خروجی کارکنان درمورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، نظیر: فعالیتهای آموزشی و پژوهشی ، تشویق و توبیخ ، پیشنهادها و ... است (شکل ۱). ارزیابی چه زمانی باید صورت پذیرد؟ یکی از مسائل حائز اهمیت در ارزیابی عملکرد ، زمان ارزیابی است. آیا ارزیابی عملکرد افراد باید روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و یا سالیانه به عمل آید ؟ شاخص‌ها،معیارها و نقاط پایش فرایندها، فعالیتها اگر به مدل ارائه شده (شکل ۲) ارزیابی عملکرد در این مقاله توجه کنید، درمی یابید که یکی از مهمترین بخشهای قابل ارزیابی در مدل شاخص ، معیارها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی و برنامه‌ها مستندات و فرایندها است. بنابراین یکی از فاکتورهای تعیین کننده زمان ارزیابی وابسته به ماهیت و نوع شاخص ، معیار و یا نقاط پایش تعیین شده است. برای مثال اگر یکی از نقاط پایش در فرایند خرید یك سازمان طول مدت خرید "باشد، یعنی با توجه به ماهیت و اهمیت مدت زمان خرید و تحویل به موقع آن به درخواست کننده کالا در درون سازمان ، طول مدت خرید بعنوان یکی از شاخص های کلی برای ارزیابی مامور خرید در نظرگرفته شده باشد و پس از کارشناسی و تحلیل های به عمل آمده، میانگین مدت زمان خرید کالاها ۵ روز در نظر گرفته شده باشد، بنابراین لازم است که پس از پایان خرید هر کالا ، مامور خرید مربوطه مورد ارزیابی قرار گیرد. عوامل رفتاری نخستین گام برای ارزیابی عوامل رفتاری، تعیین شایستگی های رفتاری است که از راه تجزیه و تحلیل مشاغل و نوع ماهیت فعالیتهای یك بخش قابل استخراج است . پس لازم است که برای هریك از شایستگی ها مصادیق رفتاری تعیین شود . برای مثال اگر یکی از شایستگی های تعیین شده کارتیمی است باید به صورت رفتاری تعیین کنیم که چه نوع رفتارهایی از علائم و نشانه هایی ترغیب انجام و یا هدایت کارتیمی و همچنین چه نوع رفتارهایی تخریب کننده آن است. توصیه می شود جدولی از فهرست شایستگی ها و مصادیق رفتاری مثبت و منفی مورد نظر در دسترس مدیران و روسای هر بخش باشد و در صورت بروز آن رفتارها در طول روز مراتب را ثبت کنند. همان‌گونه که ملاحظه می کنید مناسبترین زمان برای ارزیابی عامل رفتاری همانند شاخص ها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی برنامه ها و فرایندها زمان بروز رفتار است. البته لازم است علل و موقعیت بروز رفتار موردنظر قرار گرفته شود . عوامل سیستمی و عوامل واحدی ارزیابی عوامل سیستمی و عوامل واحدی برخلاف دوعامل ذکر شده لزوماً وابسته به زمان انجام فعالیت و یا بروز رفتار نیست؛ زیرا نتایج آن به طور عمده به صورت اعداد و ارقام بوده، از راه سیستم‌های مکانیزه قابل استخراج است. بنابراین به صورت هفتگی و یا ماهیانه قابل دریافت خواهدبود . ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد با توجه به بررسی های به عمل آمده درمورد نظریه های انگیزشی و تجربه‌های به دست آمده از اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نیز باتوجه به ارزیابی‌های شناوری که به صورت روتین درمورد شاخصها و نقاط پایش فرایندها و

همچنین عوامل رفتاری صورت می پذیرد، مناسبترین زمان جهت ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد ارزیابی به صورت ماهیانه است . گفتنی است که برخی ازابزارهای خودارزیابی وارزیابی، مانند: استانداردها و مدل ها نظیر EFQM ،Iso۹۰۰۱ که اجرای آن به صورت ۶ ماهه یا سالیانه صورت می‌پذیرد، می تواند نتایج آن در مقاطعی که ارزیابی صورت می گیرد با نتایج ارزیابی های ماهیانه تلفیق شود . چه کسانی باید ارزیابی را انجام دهند؟ یکی دیگر از عوامل با اهمیت در فرایند ارزیابی عملکرد، افرادی هستند که دیگران را مورد ارزیابی قرار می دهند .نظام ارزیابی عملکرد بایدبه گونه ای باشد که بتواند تفاوت هایی راکه ازنظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده ، آنها را از یکدیگر مجزا کند. طبیعی است که اگر شاخصها قادر به چنین تمایزی نباشند و عملکرد کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی کنند، نتایج حاصله کمکی در جهت استفاده از نتایج ارزیابی نخواهد کرد. یک نظام ارزشیابی بنا به این دلایل، ممکن است تبعیض آمیز باشد ــ : محتوای ارزشیابی، عوامل مرتبط با شغل را در برنگرفته، از اعتبار چندانی برخوردار نباشد ــ. ارزیابها ، عملکرد ارزیابی شونده را در زمان انجام کارمورد مشاهده، قرار ندهند ــ . ارزشیابی ها برمبنای عوامل ذهنی و مبهم استوار باشد ــ . ارزشیابی هابراساس شرایط استاندارد شده ای جمع بندی وامتیاز داده نشده باشند. اگر کسی که باید عملکرد افراد رامورد ارزیابی قرار دهد براین باور باشد که باید ارزشیابی ها را برمبنای سابقه خدمت و ارشدیت افراد(و نه بر مبنای عملکرد آنان) انجام داد، در آن صورت او به صورتی ناآگاه و ندانسته می کوشد تا ارزیابی مربوط به عملکرد را درون چارچوب مقامی که فرد از نظر سابقه خدمت و ارشدیت در سازمان دارد، بگنجاند. در ارتباط با ارزیابی عملکرد، خطاهای متداولی توسط ارزیابان به صورت عمدی و غیر عمدی امکان پذیر است: – نرمش و ارفاق – سخت گیری – گرایش به حد متوسط – خطاهای هاله ای – تعصبات فرهنگی – پیشداوری های شخصی – خطای ناشی از کهنگی و تازگی – خطای ناشی از مقایسه شخص با شخص ارزیابی هریک از عوامل چهارگانه در مدل ارزیابی ــ ارزیابی شاخص ها و نقاط پایش : مناسبترین فرد برای ارزیابی این عامل، سرپرست مستقیم هر فرد است ــ . ارزیابی عوامل رفتاری: این عامل می تواند به صورت ارزیابی ۳۶۰ درجه در داخل واحد، شامل: سرپرست همکار ، خودارزیابی و افراد زیرنظر با به کارگیری اصول درست آنکه در ارکان ارزیابی اشاره شده، صورت پذیرد ــ. ارزیابی عوامل سیستمی : این عوامل می تواند توسط کاربران و مجریان مربوطه و به صورت مکانیزه استخراج شود ــ . ارزیابی عوامل واحدی : بخشی از این عوامل توسط کاربران و مجریان قابل ارائه است و برخی از عوامل آن توسط ممیزان و ارزیابان داخلی/خارجی قابل ارائه است (شکل ۳). چرا ارزیابی عملکرد صورت می‌پذیرد؟ ابتدایی ترین هدف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به توانمندیها و شایستگی های آنان در جهت ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری است . امروزه در برخی از سازمانها به جای واژه ارزیابی عملکرد از واژه مدیریت عملکرد استفاده می شود و این به خاطر گستردگی و نقشی است که نتایج و خروجی های ارزیابی عملکرد در جهت بهبود فرایند و عملکرد افراد می تواند به همراه داشته باشد . ارزیابی عملکرد جامع ودرست می‌تواند این نتایج وخروجی ها را به همراه داشته باشد : ۱. شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان ؛ ۲. تدوین برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی؛ ۳. ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد ؛ ۴. عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان ؛ ۵. شناسایی افراد برای جانشین پروری؛ ۶. به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء؛ ۷. جابه جایی های شغلی و ... . چگونه عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهیم؟ در این مرحله لازم است بررسی کنیم با چه روشها ، ابزارها و تکنیک هایی می‌توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسبترین خروجی‌ها دسترسی پیدا کرد . مهمترین ابزارها و تکنیک ها برای ارزیابی عملکرد به این شرح ذیل است . ۱. مشاهده ؛ ۲. مصاحبه؛ ۳. پرسشنامه / فرم؛ ۴. گزارشهای آماری ، کتبی و سیستمی؛ ۵. استانداردها / مدلهای ارزیابی سیستم‌های مدیریت کیفیت EFQM ، Iso۹۰۰۱ و ...). کاربرد هریک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی‌کند، بلکه لازم است که با توجه به عاملی که مورد ارزیابی قرار می گیرد از هریک از این ابزارها به تنهایی ویا به صورت تلفیقی استفاده کرد. تشریح مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی همان‌گونه که در مدل ارائه شده (شکل ۴) می بینید عوامل و شاخص های ارزیابی عملکرد به عبارت دیگر " آنچه که لازم است مورد ارزیابی قرار گیرد " که پایه و مهمترین رکن سیستم های ارزیابی عملکرد می باشد باید از بطن استراتژی و برنامه ها و همچنین فرآیند ها ، رویه ها و مستندات یک سازمان استخراج شود .برای اینکه مدیریت بتواند چگونگی ومیزان تحقق استراتژی و هدفهای خود را به صورت معینی تعریف کند لازم است که ابتدا ارتباط بین فعالیتها و عملکرد کارکنان با ا ستراتژی و هدفهای سازمان را مشخص کرده، سپس به گونه ای دقیق، عملکرد کارکنان را به صورت کمی شاخص گذاری و اندازه گیری کند . با این تفسیر چشم انداز ، ماموریت ، هدفها ، استراتژی ، و برنامه های سازمان باید به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد . اگر در مدل مشخص شده است عوامل مورد ارزیابی به چهار دسته اصلی تفکیک شده است . مهمترین و اصلی ترین عامل که به طور مستقیم به فعالیتها و عملکرد روزانه کارکنان مرتبط می باشد، بررسی و تعیین درست و مناسب شاخص ها ، معیارها و نقاط پایش فرایندها است که از درون استراتژی و برنامه های سازمان استخراج می شود . اینکه چه چیزی موردارزیابی قرارگیرد، بنیادی ترین و مهمترین عامل در ارزیابی عملکرد کارکنان است ، متاسفانه در بسیاری از سیستم های ارزیابی عملکرد نادیده گرفته شود . عامل دوم، مربوط به ارزیابی شایستگی های شغلی و رفتاری کارکنان است. یعنی اینکه با تجزیه وتحلیل مشاغل بایدمشخص شودکه چه شایستگی های رفتاری برای هریک ازشغل‌ها ضروری است. سپس باید برای هر یک از شایستگی ها مصادیق رفتاری مثبت و منفی تعیین شود . برای مثال وقتی که به کارگروهی به عنوان یک شایستگی اشاره می کنیم ، لازم است که به صورت رفتاری مشخص کنیم که شامل چه نوع رفتارها و عملکردهایی می شود . سومین عامل، مربوط به ارزیابی عملکرد و خروجی کارکنان درمورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، شامل: حضور و غیاب ، فعالیتهای آموزشی و پرورشی ، تشویق و توبیخ ،مشارکت در تیم های کاری ، پیشنهادها و ... می شود. عامل چهارم و آخرین عامل، مربوط به عملکرد کلی واحدها می شود . همان‌گونه که در ارکان ارزیابی اشاره شد، شاخص‌هایی که در این عامل می توان مورد توجه قرار داد، شامل این موارد است : ۱. سرانه پیشنهادها؛ ۲. امتیاز ۵S ؛ ۳.مشارکت در تیمها؛ ۴.امتیاز رضایت مشتریان داخلی؛ ۵.شکایات مشتریان؛ ۶–نتایج حاصل از ارزیابی ها و ممیزیها (ISO۹۰۰۱، EFQMو...). یکی دیگر از اجزای مدل، به ابزارهایی که در ارزیابی عملکرد به کارگرفته می‌شود، اشاره دارد . بهترین تکنیکها و ابزارهایی که برای ارزیابی عوامل تعیین شده در مدل قابل کاربرد است، شامل: مشاهده مصاحبه گزارش، پرسشنامه / فرم استانداردها و ISO۹۰۰۱ ، EFQMو .) می باشد . باید توجه داشت که به تناسب هریک از عوامل تعیین شده برای ارزیابی در مدل از یک یا چند مدل خاص می توان استفاده کرد . آخرین جزء مربوط به مدل، شامل خروجی ها و نتایجی است که از مدل قابل استخراج است . اگر عوامل تعیین شده در مدل به صورت کامل و حرفه ای مورد ارزیابی قرار گیرند نتایج قابل ملاحظه ای شامل شناسایی نقاط قدرت و قابل بهبود کارکنان برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی، ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد ، عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان، شناسایی افراد برای جانشین پروری، به کارگیری نتایج در سیستم

ارتقـاء ، جـابه جـایی شـغلی و ... قابـل بهره برداری خواهنـد بود . نتیجه گیری ارزیـابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مـدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید . در صورتی که ارزیابی عملکرد بـا ملزومـات و پیش نیـاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می توانـد بخشـی از مسائل و مشـکلات سازمان را شـناسایی کرده، در جهت حـل آنهـا راهکارهـای عملی ارائه کنـد. ارزیـابی عملکرد، نگرش جـامعی به عملکرد افراد و سازمـان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکـرد فـردی و سازمانی هم‌افزایی ایجـاد مـی کند. بخشی از مدل ارزیابی عملکردی که در این مجموعه ارائه شده، حاصل تجارب ناشـی از اجرای این سیسـتم در شـرکت سایپا و برخی از شـرکتهای گروه صنعتی سایپا است و بخش دیگر آن نتیجه مطالعات و تحقیقات انجام شـده درمورد سیستمهای ارزیابی عملکرد در سـطح دنیا می باشد . با توجه به هدفهای مرکز ارزشـیابی و توسعه منابع انسانی گروه سایپا، امید است که با ایجاد بستر لازم بتوانیم این مدل را به صورت جامع با در نظرگرفتن ملاحظات لازم در تمامی شرکتهای گروه سایپا پیاده‌سازی کنیم . منابع ۱. جزنی، نسرین: مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم تهران، نشرنی، ۱۳۸۷. ۲. حاضر، منوچهر و عابدینی راد، امیر: اصول مدیریت و رفتار سازمانی، جلد اول، مولف، تهران، ۱۳۷۵. علوی، سیدامین ا.. .، ارزشیابی عملکرد افراد: اصول و روشـهای ارزشـیابی ، مجموعه شـانزدهم ، چـاپ اول ، سازمان مـدیریت دولتی،۱۳۷۸ دسلر، گری: مدیریت منابع انسانی ، ترجمه علی پارسائیان و سید محمـد اعرابی ، دفتر پژوهشـهای فرهنگی ، ۱۳۷۸ . میرسپاسـی ، ناصر: ارزشیابی عملکرد افراد ، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸

David A. Decenzo & Stephen P. Robins, Human Resource Management, Willey, ۱۹۹۹, Six .۶ thed. ۷. Dessler,gray Human Resource Management, Printice Hall ۱۹۹۷. –۷ ed ۸. Lloyd L. Byars Leslie W. Rue, Human Resource Management, Rob Zwettle, ۱۹۹۷,fifty ed. ۹. Spector,Paule,Industrial&Organizational Psychology, Reserch & Practice, ۱۹۹۶. منبع: ماهنـامه تدبیر–سال بیستم–شماره ۲۰۳

ارزیابی عملکرد با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها

فریباسیدجعفررنگرز

دانشگاه صنعتی امیرکبیر،دانشکدهٔ مهندسی صنایع- چکیده:تحلیل پوششی داده‌ها، یک چارچوب تئوریک را برای تحلیل عملکرد و انـدازه گیری کـارایی، فراهم می آورد. مـدل مـذکور شامـل مجموعه های ازتکنیک های برنامه ریزی خطی است که مرز کارا را با استفاده از داده های مشاهـده شـده بنا می‌کنـد و آنگاه به ارزیابی و انـدازه‌گیری کارایی واحد تصـمیم ساز می پردازد. مدل تحلیل پوششی داده‌ها برخلاف بسیاری از مدل‌های مرسوم در نظریه اقتصاد خرد، در اندازه گیری کارایی می تواند شامل چندین ورودی و چندین خروجی باشد. مضافاً اینکه به اطلاعات مربوط به قیمت کالاها و خدمات نیازی ندارد. در این خصوص فرضیه نهفته در مدل اصـلی این است که داده های مساله، شامل مقادیر قطعی است و این درحالی است که این فرض در بسیاری موارد مخـدوش است و داده‌ها فازی و غیر دقیق هسـتند. از مـدل تحلیل پوششـی داده‌ها با اعـداد مثلثی به همراه روش حل آن ارائه خواهـد شـد.کلیـد واژه: تحلیل پوشـش داده‌ها ، واحـد تصـمیم‌گیری ، داده ، سـتاده ، کارایی مقدمهیکی از روشـهای جدید ارزیابی کارایی شـرکتها، روش تحلیل پوششـی داده‌هاست که یک روش چند معیاره برای تصـمیم‌گیری و سنجش عملکرد شرکتها می‌باشد. در این روش، می‌توان با استفاده از چندین متغیر ورودی و خروجی، میزان کارایی شـرکتهایی را که اطلاعات آنها در دست می‌باشد، محاسـبه و شرکتهای کارا را از شرکتهای ناکارا جدا کرد و همچنین می‌توان علت ناکارا بودن شرکتها را با تحلیل حساسیت تعیین و از اطلاعات به دست آمده، جهت انتخاب پرتفوی بهینه از بین شـرکتهای کارا اسـتفاده کرد.تحلیل پوششـی داده‌ها یک رویکرد غیرپارامتریک و مبتنی بر برنامه‌ریزی ریاضـی می‌باشد که ارزیابی کارایی واحدهای تصـمیم گیری مشابه را که دارای داده‌ها و سـتاده‌های چندگانه هستند را امکانپـذیر می‌سـازد.ضـرورت و اهمیت ارزیابی عملکردبهبود مسـتمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم‌افزاییایجاد می‌کنـد که این نیروهـا می‌توانـد پشتیبـان برنـامه رشـد و توسعه و ایجـاد فرصت‌هـای تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسـسات تلاش جلو برنـده‌ای را در این مورد اعمـال می‌کننـد. بـدون بررسـی و کسب آگاهی از میزان پیشـرفت و دستیابی به اهـداف و بـدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارنـد، بهبود مسـتمر عملکرد میسر نخواهـد شـد. تمامی موارد مـذکور بـدون انـدازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پـذیر نیست.لرد کلوین فیزیکدان انگلیسـی در مورد ضـرورت اندازه گیری می‌گوید: هرگـاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم انـدازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید.علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌تـوانیم کنـترل کنیم و هرچه را که نتـوانیم کنـترل کنیم مـدیریت آن امکان‌پـذیر نخواهـد بـود. موضوع اصـلی در تمـام تجزیه و تحلیل‌هـای سازمـانی، عملکرد است و بهبود آن مسـتلزم انـدازه‌گیری است و از این رو سازمانی بـدون سیسـتم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشدکاراییساده‌ترین و در عین حال کلی‌ترین تعریف از کارایی را پیتر دراکر ارائه کرده است از دیـدگاه دراکر کارایی انجـام کارها بطور شایسـته و مناسب می‌باشـد. از نظر کاتز و کان در سال (۱۶۷۸) کارایی نسبت ستاده‌های تولید شده به داده‌های لازم برای تولیـد این سـتاده‌ها می‌باشد. =کاراییاین دو بین کارایی بالقوه و بالفعل تفاوت قائل می‌شوند کارایی بالقوه مبین این اسـت که یک سازمان چقـدر می‌تواند تولید کند. اگر به صورت بهینه عمل کند. در حالی که بالفعل نسبت واقعی سـطح سـتاده به سـطح واقعی داده‌هـاست. کـارایی بالفعـل معمولاًـ بـالقوه کوچکتر است. تعریف دیگر کـارایی (رانـدمان) را نسبت بـازده واقعی به بـازده استاندارد می‌داند یا در واقع نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود.ریچارد دفت کارایی را میزان منابعی که برای تولید یک واحد محصول مصـرف می‌شود می‌داند که می‌توان آنها را بر حسب نسبت مصـرف به محصول محاسـبه کرد. در ساده‌ترین حـالت تنهـا یک ورودی و یک خروجی داریم که کارایی نسبت ورودی به خروجی می‌باشـد مثلًا کارایی یک ماشـین را می‌توان به وسـیله تقسـیم فاصله پیموده شده بر مقدار سوخت مصرف شده به دست آورد که می‌توان این نسبت را با سایر نسبت‌ها بـدست آمـده مقـایسه نمود.امـا در اکثر حالتهـا واحـدها دارای چنـدین ورودی و خروجی می‌باشـند در این حـالت کارایی بصـورت زیر تعریـف می‌گردد. ایـن تعریـف به یـک مجمـوعه از وزنهـا که بایـد تعریـف شونـد نیازمنـد است.اگر دو واحـد دارای ورودی‌های یکسان باشـد و حـداقل یکی از خروجی‌های واحـد دوم کمتر از خروجی‌های متناظر واحـد اول باشد بگوییم واحد دوم نسبت به اول ناکارا است.اما به جای مقایسه یک واحد با واحدهای دیگر به گونه مجزا ما ورودی‌ها و خروجی‌ها را با ترکیب خطی از همه ورودی‌ها و خروجی‌ها مقایسه می‌نماییم.اثر بخشی اولین دیدگاهی که به اثر بخشـی ارائه شده بسـیار ساده بود. اثر بخشی به

عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهداف خود را محقق می‌سازد شده بود. پیتر دراکر اندیشمند بزرگ مدیریت، اثربخشی را «انجام کارهای درست» تعریف می‌کند. ریچارد دفت درک هدف‌های سازمان را از نخستین گام‌هایی می‌داند که باید در راه درک اثربخشی سازمان برداشته شود. وی هدف را به صورت وضع مطلوب سازمان در آینده تعریف می‌کند و اثر بخشی سازمان درجه یا میزانی است که سازمان به هدف مورد نظر خود نائل می‌شوند. وی عنوان می‌کند که اثربخشی یک مفهوم کلی دارد و دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست.نقطه مشترک تمامی تعاریف ارائه شده میزان دستیابی به اهداف است ولی امروزه محققین بر این عقیده‌اند که سنجش اثربخشی مستلزم رعایت معیارهای چندگانه‌ای می‌باشد که وظایف سازمان را براساس ویژگی‌های مختلفی مورد ارزیابی قرار می‌دهد در اثر بخشی سازمان باید هم به وسایل امکانات و هم به نتایج حاصله (اهداف) توجه نمود.رابطه بین اثربخشی و کارایی کارایی منش برجسته‌ای است که افزون بر توانایی انجام کارهای عادی زندگی به گونه‌ای دلخواه شامل نشان دادن هوشمندی، شبیه‌سازی، روشن‌بینی، اندیشه تیز و به کارگیری آن‌ها می‌باشد. در این صورت کارایی مفهوم اثربخشی را نیز درخود دارد.پیتر دراکر نظریه‌پرداز بزرگ مدیریت در کتاب نوآوری و پیشگامی می‌نویسد:تاکید بر کارایی بدون توجه ویژه به اثربخشی گمراهی کننده و خطرناک می‌باشد. کارایی یعنی انجام کارها بهتر از آنچه که هم اکنون در جریان است. بنابراین بایستی بر هزینه‌ها و صرفه‌جویی توجه نمود. ولی روش‌های نو و پیشتازانه بر اثربخشی یعنی تصمیم گیری در چگونگی انجام کار، بهره گیری از فرصت‌ها برای افزایش درآمد، گسترش بازار و دگرگونی وضعیت اقتصادی فرآورده‌های کنونی تأکید دارد. کارایی نسبت به اثربخشی دامنه محدودتری دارد و در رابطه با کارهای بدون سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. در حالی که اثربخشی مفهوم وسیعتری دارد و ممکن است شامل قلمرو انتخابی سازمان باشد که مشخص می کند سازمان تا چه حد رضایت گروه‌های ذینفع را برآورده ساخته و به چه خوبی به اهدافش می‌رسد، در حالی که کارایی به این موضوع برمی گردد که یک سازمان به چه خوبی داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می کند.کارایی و اثربخشی لزوماً همسو نیستند و در راستای هم حرکت نمی کنند. در برخی سازمان‌ها کارایی به اثربخشی منجر می‌شود و در برخی هم بین این دو رابطه وجود ندارد. ممکن است یک سازمان از کارایی بالاتر برخوردار باشد ولی نتواند به اهدافش برسد چرا که کالایی تولید می کند که متقاضی زیادی ندارد. همچنین سازمان ممکن است به هدف‌های سودآور خود برسد ولی کارایی نداشته باشد. پیتر دراکی معتقد است که عملکرد یک مدیر را باید باور معیار کارایی و اثربخشی مورد ارزیابی قرار داد. وی از میان این دو شاخص اثربخشی را مهمتر به حساب می‌آورد. چرا که اگر اهداف، نادرستی انتخاب شوند با هیچ میزان و مقداری از کارایی نمی‌توان آن را جبران کرد در مقوله کارایی بیشتر به هزینه و در مقوله اثربخشی به هدف توجه می‌شود. تحلیل‌پوششی‌داده‌ها(DEA)تحلیل پوششی داده‌ها، یک روش برنامه‌ریزی ریاضی، برای ارزیابی کارایی واحدهای تصمیم‌گیرنده‌ای(DMUs) که چندین ورودی و چندین خروجی دارند. اندازه‌گیری کارایی به دلیل اهمیت آن در ارزیابی عملکرد یک شرکت یا سازمان همواره مورد توجه محققین فرار داشته است. در سال ۱۹۵۷، فارل با استفاه از روشی همانند اندازه‌گیری کارایی در مباحث مهندسی، به اندازه‌گیری کارایی برای واحد تولیدی اقدام کرد. موردی که فارل برای اندازه‌گیری کارایی مد نظر قرار داد، شامل یک ورودی و یک خروجی بود. چارنز، کوپر و رودز دیدگاه فارل را توسه دادند والگویی را ارائه کردند که توانایی اندازه‌گیری کارایی به چندین ورودی و خروجی را داشت.این الگو، تحت عنوان تحلیل پوششی داده‌ها، نام گرفت و اول بار، در رسالهٔ دکترای، ادوارد رودز و به راهنمایی کوپر تحت عنوان ارزیابی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس ملی آمریکا در سال ۱۹۷۶ در دانشگاه کارنگی مورد استفاده قرار گرفت.(مهرگان۱۳۸۳)ازآن‌جاکه‌این‌الگوتوسط‌چارنز،کوپرورودزارائه‌گردید،به‌الگوی‌CCR))که‌ازحروف‌اول‌نام‌سه‌فردیادشده‌تشکیل‌ش تکنیک یک روش مبتنی بر تجربه می‌باشد که نیازی به مفروضات و محدودیتهای سنتی سنجش کارایی ندارد از زمان معرفی، این روش بطور گسترده در تمام سازمانها اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی و... استفاده شده است اگر یک واحد تصمیم‌گیری تنها دارای یک نهاده و یک ستاده باشد کارایی این واحدها از طریق تقسیم ستاده به نهاده بدست می‌آید در حالتی هم که نهاده و ستاده‌های چندگانه وجود داشته باشد. در صورت وجود قیمت (ارزش) هر یک از نهادها و ستاده‌ها می‌توان از طریق تقسیم مجموع وزنی ستاده‌ها به مجموع وزنی نهادها کارایی را مشخص کرد.روند طراحی روند طراحی مدل بدین صورت است که ابتدا واحدهای تصمیم گیری DMU را که درصدد ارزیابی کارایی آنها هستیم مشخص می‌کنیم و سپس با توجه به مشخصات و ویژگی‌های DMUها و با استفاده از رویکرد سیستمی به تعیین و انتخاب داها و ستاده‌ها برای این DMU ها می‌پردازیم. سپس با جمع‌آوری دیتاهایی در رابطه با مقادیر داده‌ها و ستاده‌های هر یک از DMU مدل ارزیابی کارایی آنرا مطابق با یکی از مدلهای اصلی DEA فرمول کرده و سپس بعد از مدل DEA به ازاء هر DMU نمره کارایی آن بدست می‌آید و براساس نتایج حاصل از حل مدل به تجزیه و تحلیل وضعیت کارایی DMU ها پرداخته می‌شود.مفهوم کارایی در تحلیل پوششی داده‌ها مفهوم کارایی که در DEA مورد استفاده قرار می گیرد همان حاصل تقسیم مجموع وزنی مقدار ستاده‌ها به مجموع وزنی مقدار داده‌ها می‌باشد. ولی در اغلب موارد که قیمت یا ارزش (وزنهای) داده‌ها و ستاده‌ها مشخص نیست و یا داده‌ها و ستاده‌ها مقیاس‌های متفاوتی دارند از DEA برای تعیین میزان کارایی استفاده می شود. در DEA وزنهای اختصاصی داده شده به هر یک از داده‌ها و ستاده‌ها از طریق حل یک مدل برنامه‌ریزی خطی بدست می‌آید. DEA این وزنها را طوری تعیین می‌کند که کارایی واحد نسبت به سایر واحدها حداکثر شود.تعیین شاخص‌ها (پارامترهای مدل) و اندازه‌گیری آنهااز آنجا که شاخص‌های ارزیابی عملکرد هر واحد تصمیم‌گیری DMU که در روش تحلیل پوشش داده همان پارامترهای ورودی و خروجی مدل هستند که بسته به اهداف و فلسفه وجودی آن تصمیم گیرنده و وظایف مهم مورد انتظار از آن و نیز عوامل تأثیرگذار و نوع هزینه‌هایی که برای آن انجام می‌گیرد فرق دارد.DEA و رویکرد سیستمی یکی از مهمترین ویژگی‌های DEA داشتن یک رویکرد سیستمی به مجموعه DMUهای تحت ارزیابی است. یک سیستم مجموعه‌ای از افراد، منابع، مفاهیم و رویه‌هایی هستند که به گونه‌ای در تعامل با یکدیگر قرار گرفته‌اند که در راستای رسیدن به هدفی مشخص وظایفی را انجام می‌دهند.یک سیستم از سه بخش اصلی، داده ، فرآیند و ستاده تشکیل شده است. در هر سیستم داده‌ها شامل عناصری می‌شود که وارد سیستم می‌شود. فرآیند شامل عناصری است که جهت تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها ضروری هستند. ستاده‌ها شامل محصولات ساخته شده یا نتایج فرآیند سیستم می‌باشند در هر سیستم یکسری اطلاعاتی وجود دارد که با بررسی ستاده‌های سیستم برای تصمیم گیرنده نیز حاصل می‌شود و آن بازخورد نامیده می‌شود شکل ۱ نمایش ساده یک سیستم را ارائه می‌دهد.الگوبرداری با استفاده از DEAبرای هر واحد تصمیم‌گیری ناکارا، DEA یک مجموعه از واحدهای کارا را مشخص می‌کند که می‌توانند به عنوان الگو برای بهبود عملکرد مورد استفاده قرار گیرند. براساس مدل DEA یک DMU ناکاراست اگر واحد یا ترکیبی از واحدها وجود داشته باشد که بتوان همان مقدار ستاده واحد تحت بررسی را با مقدار نهاده کمتری تولید کند. واحدهای تصمیم‌گیری تشکیل دهند. این ترکیب به‌عنوان گروه‌های الگو برای واحد تصمیم‌گیری ناکارا

مطرح هستند DEA همچنین می‌تواند مقدار بهبود لازم را در هر یک از داده ها و ستاده‌های واحد ناکارا مشخص کند. لازم به ذکر است کهDEA یک ابزار تشخیص است و هیچ گونه استراتژی را برای کارا شدن یک واحد ناکارا ارائه نمی‌دهد.تعریف واحدهای تصمیم گیری یک DMUنهادی است که داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می کند. DMUها واحدهایی هستند که نوع یکسانی از وظایف را انجام داده و دارای اهداف و آرمانهای یکسان می‌باشند. DMUهایی که درDEAمورد استفاده قرار میگیرند باید همگن بوده و دارای داده‌ها و ستاده‌های یکسان و هم نوع باشند.انتخاب داده‌ها و ستاده‌ها به طور واضح و روشن هر منبعی که به وسیله یک DMU استفاده می‌شود باید بعنوان داده در نظر گرفته شود. DMUاین منابع را به ستاده‌ها تبدیل خواهد کرد و این ستاده‌ها شامل مقداری از کالاها و خدمات بوده که به وسیله DMUارائه می‌شود.در هنگام تصمیم گیری در مورد تعیین داده‌ها و ستاده‌های DMU ما نیازمندیم که یک دادگاه مفهومی از آنچه که بعنوان یک داده یا ستاده برای یک DMU مطرح است داشته باشیم. همچنین ما نیاز داریم که این داده‌ها بطور واقعی موجود باشند. شاید یکی از مشکلاتی که در امر تعیین داده‌ها و ستاده‌ها وجود دارد این است که هر چند می‌توان داده‌ها و ستاده‌های زیادی را برای یک DMUدر نظر گرفت وی در اکثر مواقع داده‌هایی در رابطه با اینها موجود نیست و این امر تصمیم گیری در مورد داده‌ها و ستاده‌ها را مشکل می کند.مشخص کردن داده‌ها و ستاده‌ها یکی از اقدامات مهم در استفاده از DEA می‌باشد. انتخاب داده‌ها و ستاده‌ها صحیح نقش مهمی در تفسیر، استفاده و مقبولیت نتایج حاصل از DEA برای مدیران دارد.بازده‌به‌مقیاس‌الگوی‌مورداستفاده‌بازده به مقیاس بیاگر پیوند بین تغییرات ورودی‌ها و خروجی‌های یک سیستم می‌باشد. یکی از توانایی‌های روش تحلیل پوششی داده‌ها، کاربرد الگوی مختلف، با بازده به مقیاس‌های متفاوت و همچنین اندازه گیری بازده به مقیاس واحدهاست.الف بازده‌به‌مقیاس ثابت:بازده‌به‌مقیاس ثابت، یعنی هر مضربی از ورودی‌ها همان مضرب از خروجی‌ها را تولید می کند. الگوی (CCR)،

بازده‌به‌مقیاس واحدها را ثابت فرض می کند؛ بنابراین واحدهای کوچک و بزرگ، باهم مقایسه می شوند ب بازده‌به‌مقیاس متغیر بازده‌به‌مقیاس DEAرویکرد تحلیل پوشی داده‌ها دارای مدلهای متعددی است که این مدلها برای اهداف خاصی طراحی شده‌اند چنین مدلهایی امروزه کاربرد وسیعی در تحلیل کارایی سیستم‌های مختلف از جمله سیستم‌های تصمیم گیری پیدا کرده‌اند.در مدلهای DEA شاخص‌های مناسبی که بعنوان ورودی و خروجی عمل می کند نقش بسیار مهمی دارند. الگوهای DEA به طور کلی عبارتند از:الگوی CCR ،الگوی BCC و الگوی جمعیرتبه بندی کامل با استفاده ازAHP/DEAیکی از مشکلات AHP که معمولا موجب نگرانی تصمیم گیرندگان می شود، وجود قضاوت های ذهنی در ماتریس مقایسات زوجی است. DEA با استفاده از روش زیر در دو مرحله در جهت حل این مشکل گام برمی دارد. مرحله اول : تشکیل ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از DEA :برای هر زوج از واحدهای A و B مدل کلاسیک CCR اجرا می شود: برای محاسبه کارایی متقاطع مدل روبرو باید حل شود:با به کارگیری نتایج مدلهای فوق و با استفاده از رابطه زیر ماتریس مقایسات زوجی که هر عنصر آن از رابطه زیر به دست می آید تشکیل می گردد: مرحله دوم : رتبه بندی با استفاده از AHP مروری بر ادبیات تحقیق توانایی‌ها و قابلیت‌های بالای DEAباعث استفاده از این تکنیک برای ارزیابی کارایی سازمانهای متعددی شده است در این راستا تحقیقات متعددی با استفاده از DEA برای ارزیابی کارایی واحدهای دانشگاهی و مؤسسات پژوهشی استفاده شده است.اَن (۱۹۸۷)، بیزلی (۱۹۹۵)، برو و همکاران (۱۹۹۴)، علیرضایی و جهانشاملو (۱۹۹۴)، کلبرت و همکاران (۲۰۰۰) و... به استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها برای ارزیابی کارایی واحدهای آموزشی عالی و دانشگاهی می‌پرداختند. در ادامه باید گفت که روشهای مختلفی برای اندازه گیری کارایی واحدهای تصمیم گیری وجود دارد که می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد:۱) روشهای پارامتری. ۲) روشهای غیر پارامتری. فارال در سال ۱۹۵۷ برای نخستین بار روش غیر پارامتری را مطرح کرد که مقالهٔ وی اساس کار مقالهٔ چارنز ، کوپر و رودز در سال ۱۹۷۸ شد. که در واقع مدل CCR پدید آمد.چارنز، کوپر و رودز تحلیل اولیه فادال را که در حالت یک خروجی و چندین ورودی مطرح شد به حالت چندین ورودی و چند خروجی تعمیم دادند، پس از آن بنکر، چارنز و کوپر در سال ۱۹۸۴ مدل(Banken Charnes and Capen)BBC را ارائه دادند. که این دو مقاله پایه بسیاری از مطالعات تحلیل کارایی شدند و این شاخه از علم تحقیق در عملیات به سرعت پیشرفت کرده و تحت عنوان تحلیل پوششی داده‌ها DEA نامیده شد. در ادامه مروری بر تحقیقات انجام شده خواهیم داشت.سنجش کارایی واحدهای دانشگاهی در دانشگاه تربیت معلم در تحقیقی که توسط آقایان علیرضایی و جهانشاهلو در سال ۱۹۹۴ در دانشگاه تربیت معلم تهران انجام شده است به ارزیابی کارایی واحدهای دانشگاهی، دانشگاه تربیت معلم تهران پرداخته شده است.در این مطالعه به دو وظیفه اصلی و مهم واحدهای دانشگاهی، وظایف آموزشی و وظایف پژوهشی تعریف شده که بعد آموزشی در دانشگاه تربیت معلم مهمتر توصیف شده است. از داده‌های مهم واحدهای دانشگاهی تعداد کارکنان دانشگاهی میباشد که در سه سطح اساتید (با مرتبه علمی استادیار، دانشیار و استاد) مربیان و آموزشیاران می‌باشد. که کل کارکنان دانشگاهی در قالب ساعات تدریس TH آمده است. از ستاده‌های مهم آموزشی میتوان ثبت‌نام دانشجویان در دوره‌های مختلف (کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکترا) را نام برد که در قالب ساعات دانشجویان SH آمده است که تعداد واحدهای بررسی ۱۹ واحد می‌باشد که بعضی بصورت یک مؤسسه و بعضی‌ها بصورت یک دپارتمان و گروه آموزشی در یک دانشکده می‌باشند. با جمع آوری اطلاعات مربوط به مقادیر داده‌ها و ستاده‌های هر یک از واحدهای دانشگاهی مدل تحلیل پوششی داده‌ها حل شده کارایی هر یک از واحدها بدست آمده است.تعیین کارایی نسبی برنامه‌های MBAبا استفاده از DEA از DEA برای تعیین کارایی نسبی ۲۴ برنامه عالی MBAباستفاده شده است. نمره کارایی برنامه‌هایMBA با استفاده از سه مجموعه ستاده‌ها مشخص شده است. این سه دسته ستاده‌ها شامل ستاده‌هایی هستند که رضایت دانشجویان، رضایت استخدام کنندگان (کارفرمایان) و یا هر دو را از برنامه MBAاندازه گیری می گیرند در این تحقیق این موارد طی سه مرحله آزمون شده‌اند.داده‌های تعریف شده عبارتند از «نسبت دانشکده به دانشجو» ، متوسط نمره دانشجویان در برنامه و تعداد گزینش‌های پیشنهادی . ستاده‌های استفاده شده در آزمایش اول که میزان رضایت دانشجویان را از برنامه اندازه می گیرد شامل درصد دانش آموختگانی که به برنامه پول هدیه کرده‌اند، رضایت دانشجویان از تدریس، برنامه آموزشی و کارایی می‌باشد. ستاده‌های استفاده شده در آزمایش دوم که رضایت کارفرمایان را اندازه می گیرد شامل متوسط حقوق دانش آموختگان و رضایت کارفرمایان از مهارتهای تحلیلی، تیم کاری و دیدگاه جهانی دانشجو می‌باشد. در ادامه به تحلیل نتایج حاصل پرداخته شده و نقش انتخاب نوع داده‌ها و ستاده‌ها برروی نمره کارایی واحدها بررسی شده است. که نتایج حاکی از اهمیت انتخاب نوع داده‌ها و ستاده‌ها در تعیین میزان کارایی نسبی می‌باشد و تغییر در نوع داده‌ها و ستاده‌ها باعث تغییر نمودن کارایی می‌شود لذا اهمیت انتخاب مناسب نوع داده‌ها و ستاده‌ها بیشتر مشخص می‌شود.تحلیل ارزش کارایی تحقیق دانشگاهی در این تحقیق که در مدرسه اقتصاد هلسینکی فنلاند

انجام شده است یک روش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل عملکرد در دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی ارایه شده است این تجزیه و تحلیل براساس شناسایی مجموعه‌ای از معیارهای مرتبط با تصمیم بنا شده است. مقیاس ها برای این معیارها بوسیله شاخص‌های واقعی که عموماً کمّی هم نیستند تعریف شده است اطلاعات کیفی با استفاده از ابزارهای مناسب تحلیل کمّی شده‌اند و تجزیه و تحلیل کارایی واحدها توسط تحلیل پوششی داده‌ها و اطلاعات مربوط به ترجیحات تصمیم گیرنده صورت گرفته است.شاخص‌ها و معیارهای معرفی شده شامل کیفیت تحقیقات ، فعالیتهای تحقیقاتی ، اثر تحقیقات ، فعالیت در آموزش دانشمندان جوان و فعالیت در مجامع علمی می‌باشد.نتیجه‌گیریسازمانها تا زمانی که برای بقا تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می دانند، باید اصل بهبود مستمر(Continous improvement)را سرلوحه فعالیت خود قرار می‌دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگراینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود. این بهبود را می توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب، این امکان را ایجاد خواهد کرد. به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و ماموریت سازمانها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجه می‌نماید. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ‌سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز داردمنابع و ماخذ۱.مدلهای کمی در ارزیابی عملکرد سازمانها (تحلیل پوششی داده ها)،محمد رضا مهرگان،انتشارات دانشگاه تهران۲.مقالات نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری دانشگاه تربیت مدرس،۱۳۸۰۳.جزوات درسی مدیریت کیفیت و بهره‌وری دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۸۲۴.دکتر ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی، انتشارات شروین، ۱۳۷۵۵.دکتر غلامرضا کیانی و دکتر وفا غفاریان، استراتژی اثربخش، مجله تدبیر، شماره ۱۰، بهمن ماه ۱۳۷۹۶.دکترحیدر امیران، روشهای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سیستم‌های کیفیت، انتشارات شرکت مشاورین کیفیت‌ساز، مهر ماه ۱۳۸۰۸.دکتر میربهادر قلی آریا نژاد و دکتر سید جعفر سجادی، تحقیق در عملیات پیشرفته، تهران، انتشارات میر، سال ۱۳۸۰۹.دکتر محمدرضا علیرضایی و بهروز دانشیان، مقاله مدل ریاضی ارزیابی عملکرد برای سازمان‌های باهمگونی پایین همراه با کاربرد آن در شرکت‌های توزیع برق، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۱۱، سال ۱۳۸۰

handbook on data envelopment analysis,edited by William W. Cooper,Lawrence M..۱۰ seiford,Joe Zhu۱۱.A comparative analysis of DEA as a discrete alternative multiple criteria decision tool,Joseph Sarkis,European journal of operational research,۱۹۹۷

اثرات شیفتهای کاری برعملکرد سازمان

ارزیابی اثرات شیفتهای کاری برعملکرد سازمانفریباسیدجعفرنگرز-دکتر عباس افرازه

چکیده : سنجش و ارزیابی همواره مورد توجه انسان بوده است. در واقع ارزیابی فرآیندی است که سعی در اصلاح و ارتقاء فرد دارد. امروزه با توجه به رشد و اهمیت زیاد سازمانها در اجتماع، ارزیابی سازمانها و مدیران بسیار مورد توجه قرار گرفته است و شاخص‌های گوناگون به عنوان معیارارزیابی مدیران، سازمانها و کارکنان مطرح شده است که بهره‌وری، کارایی و

اثربخشی از این گونه معیارها می‌باشند. ارزیابی عملکرد به ارزیابی افراد محدود نمی‌شود بلکه هر سیستم یا سازمانی را بر مبنای اهدافی که دارد می‌توان مورد ارزیابی قرار داده و میزان موفقیت سیستم یا سازمان را در راستای دستیابی به اهداف سنجید. به‌طور کلی از منظر مدیریت منابع انسانی این تحقیق به ارزیابی کارکنان در طی شیفت‌های ساعات کاری پرداخته است و در نظر دارد به بررسی اثرات آن بر روی زندگی کارکنان و عملکرد آنان بپردازد.تعریف مسئلههر سیستم یا سازمانی دارای اهداف مشخص و از قبل تعیین شده‌ای می‌باشد. مدیریت سیستم یا سازمان با استفاده از منابع و امکانات در صدد دستیابی به اهداف هستند. سنجش میزان دستیابی به اهداف و نحوه استفاده از منابع و امکانات نقش بسیار مهمی را در این راستا ایفا می‌نماید. در واقع ارزیابی به عنوان هسته اصلی فعالیتها و اقدامات مدیریت مطرح می‌شود چرا که مدیریت جهت هدایت مجموعه تحت امر خود نیاز به آگاهی از نحوه عملکرد مجموعه خود دارد که بتواند بر اساس این اطلاعات به اتخاذ استراتژی بپردازد. هر چند که امروزه بهبود عملکرد بطور وسیعی در سازمانها مورد توجه است ولی بدون وجود یک نظام ارزیابی کارآمد، هر گونه اقدامی جهت بهبود عملکرد بی‌فایده خواهد بود.با توجه به نقش و اهمیت ارزیابی و عدم وجود یک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس شیفت‌های کاری و جنسیت از منظر مدیریت منابع انسانی. این تحقیق در صدد سنجش میزان رضایت کارکنان از کارشان در شیفت‌های متفاوت است و همچنین یافتن راه‌حلی برای مشکلات که با آن روبرو هستند زیرا رضایت کارکنان در هنگام کار باعث افزایش کارایی کل مجموعه می‌گردد.دلایل استرسهای کاریالف)شیفت‌های کاریکی ازعوامل عصبیت و اضطراب در محیط کار افزایش شیفت های کاری است . قبل از جنگ جهانی دوم فقط ۱۵ درصدازکارگران شب کار بودند اما اخیرًا تمایل به دستیابی به تولید بالا باعث شده که اکثر کارخانجات ۲۴ ساعته و در سه شیفت کار کنند .شیفت‌های کاری باعث به هم زدن ساعت بیولوژیک کارکنان شده که پیامد آن بروز خستگی، کج خلقی، بی‌خوابی، بی‌اشتهایی، عدم تمرکز و ضعف حافظه است.کارکنانی که به شکلی کم خوابی دارند و تولید هورمون سروتونین بدنشان به میزان۲۰ درصد کاهش پیدا می‌کند که خود عاملی جهت بروز افسردگی می شود.کارگران شب کار دو برابربیشتر نسبت به روز کارها تمایل به کشیدن سیگار دارند و احتمال حمله قلبی بعداز پنج سال در آنها دوبرابر می شود. ب)ساعت کار زیاد مطالعات نشان داده که شرایط کاری در اکثر کارخانجات نسبت به گذشته مضرتر شده است. فشار به پرسنل جهت کار بیشتر و اضافه کار برای کسب بهره‌وری بیشتر باعث شده که کارکنان کمتر به مسائل خانوادگی بپردازند و احساس می‌کنند بین کار و روابط خانوادگی می‌بایست یکی را انتخاب کنند که این مسئله باعث عدم رضایت آنها می‌شود .ج)فناوریکارکنان از اینکه توسط ابزارهای کنترلی زیرنظر گرفته شوند واین‌که برده فناوری شده‌اند و همین فناوری عاملی شده که کارشان را از دست بدهند و احساس عدم اطمینان درکار می کنند د)اذیت و آزارهای شغلیعدم رسیدگی به شکایات و پرداخت غرامت به کارکنان، کارهای تکراری، رقابت غیر معمول بین پرسنل و نادیده گرفتن خواسته ها باعث کاهش روحیه پرسنل، افزایش حملات روانی و خشونتهای شغلی می گردد .ه)حقوق کم عدم پرداخت حقوق و امکانات مناسب و اختلاف بین نتایج کار و ارزیابی عملکرد انجام گرفته؛ خصوصًا هنگامی که این اختلاف ناشی از تعصبات نژادی و مسائل جنسیتی باشد باعث ناامیدی در بخش پرسنل میشود .و)کوچک شدن سازمانهاعدم امنیت شغلی به دلیل کوچک شدن سازمانها در اثر تجدید ساختار و مهندسی مجدد که راهکارهایی برای مقابله با کم شدن حاشیه سود و سهم بازار و بهره وری است، عاملی جهت بروز پرخاشگری است .ی)سبک مدیریت تکنیک های سنتی مدیریت درجهت جلوگیری از ناامیدی و عصبیت در کار بی اثر است و این مسئله خصوصًا

در یک مدیریت سلسله مراتبی و استبدادی بیشتر نمایان می شود .شرکتها به دلیل کمبود متخصصانی در امر اضطراب و افسردگی و همچنین عدم توجه پرسنل به بیماریهای مغزی و روانی خود به علت جایگاه بد اجتماعی آن و اولویت قرارندادن این مشکل توسط سازمانها باعث کاهش قابلیت پرسنل و به وجود آمدن افسردگی شده اند .اثرات اضطراب در محیط کارالف)رفتارهای تهاجمی انفعالی کارکنان گاهًا جهت تخلیه عصبانیت خود در محیط کارشان به رفتارهای غیرخشونت آمیز دست می‌زنند. امروزه این رفتارهای کارکنان پرهزینه‌تر، زیرکانه و پیچیده‌تر شده است که از این جمله می‌توان به خرابکاری‌ها، کارشکنی، دزدی و ویروس‌های کامپیوتری اشاره کرد که همه ساله میلیاردها دلار به اقتصاد جهانی ضرر می رساند .ب)جریانات منفی عصبانیت در محیط کارباعث شکاف بین کارکنان و ایجاد محیطی خصمانه می‌گردد. نارضایتی کارکنان باعث کاهش رضایت شغلی دیگر کارکنان خواهد شد که این مسئله باعث گسترش ناخرسندی در سازمان می شود. اولین گام در ایجاد یک محیط سالم ارائه سبکی از مدیریت است که بر پایه اصول انسانی استوار باشد. درک نیازهای پرسنل و آشنایی به مدیریت استرس باعث رضایت بیشتر و افزایش سلامت پرسنل می شود.همچنین شرکتهایی که فرهنگ حمایت مثبت همراه با احترام و قدردانی از کارکنان در آنجا جریان دارد کارمندانشان کمتر آسیب دیده و خشونت در آنجا کاهش می‌یابد .استراتژی مدیریت مشارکتی و کار تیمی به دلیل مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری‌های مرتبط با خویش و سازمان خود باعث افزایش سعی و تلاش و درنتیجه افزایش بهره وری می گردد. قدرت و اختیار نیز اثر مثبت در کارکنان می گذارد .فرضیات تحقیقفرضیه تحقیق بر این اساس است که پرسشنامه‌های طراحی شده در کمال دقت و صحت پر شده است و حاوی اطلاعات و آمار صحیح از کارکنان در شیفت‌های کاری متفاوت با جنسیت‌های متفاوت می‌باشد. پژوهش بر روی کارکنان خانم و آقای کارخانه گل کنسرو انجام گرفت، فعالیت این کارخانه در خصوص ساخت وبسته‌بندی کره حیوانی و مارگارین و سایر مواد غذایی از جمله انواع ترشیجات و خیارشور می‌باشد. در این کارخانه شیفت‌های کاری درسه نوبت فعالیت می‌کنند به قرار زیر •: ساعت ۷ صبح الی ۱۵ بعد از ظهر •ساعت ۱۵ بعر از ظهر الی ۲۳ شب • ساعت ۲۳ شب الی ۷ صبحدر این تحقیق از پرسشنامه‌ای که در پیوست ارائه می‌شود استفاده گردید.نتایجگرچه نوبتهای کاری به دلایل مختلف ضروری است اما برنامه ریزی نوبت های کاری مناسب نیستند و همچنین به اثرات آن در سلامت فرد و حیات خانواده توجه نمی‌شود . کارکردن در ساعات غیر از ساعات استاندارد کاری می تواند مشکلات زیادی از جمله اختلال درسلامت، اختلال در ارتباط فرد با خانواده و جامعه ایجاد کند. یکی از مهم ترین مشکلات فرد اختلال درعملکرد جنسی می باشد. افرادی که در شیفت های عصر و شب کار می کنند دارای مشکلات بیشتری هستند، زیرا زمان استراحت آنها با زمان استراحت و فراغت خانواده تداخل دارد. اثرات نوبت کاری می‌تواند بر خانواده اثر بگذارد.شیفت کاری متفاوت روی روابط فرد در خانوداه وظایف همسری و والدی وارتباطات جنسی فرد تاثیر دارد. فردی که دارای نوبت‌های کاری مختلف است، وضعیت روحی ثابتی ندارد، تحریک پذیر است واین می تواند برروی روند طبیعی فعالیت وی در منزل اثر بگذارید. به علاوه وی خسته است ونیاز به خواب دارد واین باعث می شود ساعات حضور مفید وی درمنزل کاهش یابد. بعد از یک نوبت کاری در غیر از ساعات استاندارد فرد زمان کمی برای بودن با همسرش دارد، ارتباط صمیمانهٔ کمتری با همسرش برقرار می کند، خسته است و تحریک پذیر و زمان کمتری برای روابط جنسی دارد. این موارد سبب اختلالات جنسی بیشماری از جمله اختلالات اریکشن، انزال زودرس در مردان، کاهش لیبید وآنگور گاسیما در زنان می شود. پژوهشگران بیان می‌کنند نوبت کاری در روابط خانواده اثر دارد و باعث نتایج خطرناکی در زندگی زناشویی می‌شود وهمچنین در این شرایط کمترین رضایت از زندگی زناشویی وجود دارد. همچنین شیوع طلاق در مردانی که درنوبت شب کار می کنند و کمتر از پنج سال است که ازدواج کرده‌اند شش برابر بیشتر از دیگر نوبت‌های کاری است واین میزان در زنان دارای نوبت های کاری سه برابر می باشد. افرادی که نوبت کاری ثابت در روز دارند از سلامت روانی مطلوبی برخوردارند و بیشترین رضایت از برنامهٔ کاری ، زندگی زناشویی، پیوستگی خانواده و شرکت در فعالیت های اجتماعی را نسبت به نوبت های کاری ثابت در عصر وشب ونوبت کاری درگردش دارا می باشند. افرادی که نوبت کاری ثابت شب کار دارند نسبت به دیگر گروه ها از عملکرد جنسی مطلوبی برخوردار نیستند. نوبت های کاری غیر استاندار در عملکرد جنسی افراد تاثیر نامطلوبی می گذارد . درمطالعه ای دیگر هم مشخص شده که خستگی حاصل ازنوبت کاری سبب اختلال در عملکرد جنسی می شود. حال افرادی که شیفت کاری دارند باید فراگیرند که چگونه اثرات نوبت های کاری را بر سلامتی خانواده کاهش دهند . دارا بودن سلامت روانی در برقراری رابطه ی جنسی رضایت بخش موثر است. ورزش وتغذیه ی مناسب درکاهش استرس وحفظ سلامت روانی بسیار تاثیر دارد . دارا بودن ساعات خواب واستراحت منظم در فواصل نوبت های کاری ، مدیریت مناسب امور منزل واستفاده ازروش های تن آرامی می تواند فرد را آماده ی داشتن یک فعالیت جنسی رضایت بخش کند. احساس تسلط نداشتن بر زندگی یا به اصطلاح اختیار دار خود نبودن، در بین مردان شاغل درشغل های شبانه بیشتر است. این احساس منفی باعث گرایش به عادت های بد هم می شود. مثلاـ در کانادا ۴۶ درصد از مردان شب کار سیگار می کشند، در حالی که در روزکارها این رقم تنها ۲۷ درصد است.در مورد خا نمها، وضع قدری پیچیده تر می شود، زیرا انجام کارهای خانه و رسیدگی به وضع بچه ها و شوهرمعمولا با مدیریت آنها انجام می گیرد.نتیجه تحقیقات محققین دانمارکی نشان می دهد که خانم هایی که کار شیفتی می کنند، بیشتر ازهمکاران مردشان دچار مشکلات سلامتی می شوند و تقاضای باز نشستگی پیش از موعد می کنند.دکتر فین تاچسن محقق ارشد مرکز ملی طب کار کپنهاگ می گوید":این عجیب نیست که افراد شاغل در شیفت کاری شبانه زودتر دچار از کار افتادگی شوند، اما مسئله این است که چرا خانمها نسبت به این پدیده آسیب پذیری بیشتری دارند".این موضوع می تواند به خاطر وظایف دوگانه خانم ها باشد. خانم هایی که از کار بر می گردند، تازه با کارهای خانه باید دست و پنجه نرم کنند که همین مسئولیت های سنگین ممکن است باعث ایجاد فشارهای جسمی و روحی زیادی شود.در گذشتهٔ نه چندان دور کمتر کسی می توانست باور کند که شیفت کاری با سرطان ارتباط دارد، اما تحقیقات جدید به تدریج دانشمندان را به این نتیجه میرساند که کار شیفتی می‌تواند یک عامل سرطا نزا باشد یا حداقل با سرطان ارتباط داشته باشد. خانم های شاغل در شیفت شب۵ برابر بیشتر از خانم های شاغل در روز به سرطان سینه مبتلا می شوند.همچنین آقایانی که شیفت کاری چرخشی دارند، نسبت به آنهایی که شیفت ثابت روزانه دارند، ۴ برابر بیشتر به سرطان پروستات مبتلا می شوند.علت این امر مشخص نیست، ولی به نظر می رسد که با ترشح هورمون ملاتونین مربوط باشد.ترشح ملاتونین در شب افزایش پیدا می کند و باعث تنظیم خواب می شود. این هورمون اثرات ضد سرطانی هم دارد و کسانی که شبها کار می کنند، به دلیل کار کردن زیر نور مصنوعی ترشح هورمون ملاتونین در آنها کاهش یافته و همین اتفاق دانشمندان را به این فکر انداخته که شاید علت افزایش سرطان در کارهای شیفتی همین باشد.اگر ارتباط سرطان با کاهش هورمون ملاتونین صحیح باشد، در این صورت چرخشی بودن شیفت کاری بدتر از شبکاری مداوم است.زیرا در شبکاری مداوم بدن خودش را تا حدودی با شرایط منطبق می کند در حالی که کسانی که شیفت کاریشان تغییر می کند در

حقیقت به طور مرتب بدنشان را در برابر شرایط جدید قرار می دهند و این کار تنظیم هورمونی بدن را دچار مشکل می کند.نتیجه پژوهشی که در نشریه European Journal Of Cancer به چاپ رسیده است که به اثرات شیفت کاری درازمدت روی سلامتی انسان می پردازند.امروزه بسیاری از مراکز تلفن، مغازه ها و رستورانها و مراکزتفریحی به صورت شبانه روزی فعالیت می کنند. پژوهش های قبلی نشان داده است که کار کردن در شب موجب افزایش خطر بیماری قلبی، افسردگی و انواع سرطان می‌شود. یک تحقیق در مورد تعداد مرگ و میر نشان داده است که ضرر شب کاری مداوم از ضرر کشیدن ۲۰ سیگار درروز بیشتر است. هورمون ملاتونین Melatonin))هورمون در طول شب ترشح می‌شود و در کنار وظایف دیگر، موجب تنظیم فعالیت بدن هنگام خواب می شود. زنانی که هنگام صبح ملاتونین بیشتری در بدن داشته باشند در معرض خطر کمتری برای ابتلا به سرطان پستان هستند.وقتی که دوره های ترشح ملاتونین- احتمالاً به دلیل وجود نورمصنوعی- مختل شود، ترشح هورمون زنانه ی استروژن ازتخمدانها بیشتر می شود. که موجب افزایش خطر سرطان پستان می شود.طبق نظر پژوهشگران دانشگاه هاروارد، کار کردن مستمر درشیفت شب خطرابتلا به سرطان پستان را به مقدار ۵۰درصد افزایش می دهد. هر چه زنان بیشتر در شیفت شبانه به کار مشغول باشند، به همان میزان خطر بیماری بیشتراست و این پژوهش نور مصنوعی محل کار را عامل اصلی می‌داند. پزشکان دانشگاه های هاروارد و بیرمنگام و بیمارستان زنان وابسته به هاروارد، اطلاعات مربوط به ده هزار زن و از جمله چند صد میهماندار هواپیما را بررسی کرده اند و نتایج این بررسی نشان می دهد تعداد مبتلایان به سرطان در زنان شب کار یک ونیم برابر بیشتر از زنان روز کار است.یک تئوری پژوهشگران این است که نور مصنوعی در محل کارموجب ترشح بیشتر هورمون زنانه ی استروژن می‌شود.تحقیقات قبلی نشان داده است که خوابیدن بطور مداوم درمحلی با چراغ های روشن میتواند موجب ابتلا به سرطان پستان در زنان بشود.یافته‌های یک پژوهش در یک صنعت شیمیایی در تهران در سال ۷۲ نشان داد که مواجهه توام با صدا و نوبت کاری میتواند به عنوان ریسک فاکتور بیماری‌های قلبی عروقی تلقی شود، زیرا باعث افزایش فشار خون در کارگران در معرض میشود.باید یاد آور شد بیشترین آمار حوادث برحسب درصد مربوط به شیفت روز است که البته به علت تعداد بیشترکارگران در شیفت روز نسبت به شیفت شب است و همچنین بالا بودن میزان تولید درشیفت روز نسبت به شیفت شب نیز دلیل دیگری است .ارائه راهکارتا اینجا به امور مربوط به کارکنان وعلت(وضع موجود و علت) آن پرداختیم. حال راه‌کارهایی جهت بهبود عملکرد سیستم ارائه می‌کنیم(راهکارهایی برای رسیدن به وضع مطلوب)برای اینکه از اثرات زیان بار کارهای شیفتی پرهیز کنیم، باید رفتارهای اشتباهمان را در شیفت کاری تغییردهیم و عادت های درست کسب کنیم. اول از همه، صاحبان کار تلاش کنند که تا آنجا که مقدور باشد، از شیفت های چرخشی یا شبانه پرهیز کنند. اما اگر از کار شیفتی گریزی نبود یک کار شیفتی در ساعت های ثابت شب بهتر از کار شیفتی چرخشی است.همچنین اگر مجبورید که کار شیفتی چرخشی داشته باشید، بهتر است که این چرخش به صورت معقول انجام شود که بدن فرصت هماهنگی با آن را داشته باشد، یعنی شیفت صبح به شیفت عصر تغییر کند و سپس شیفت عصر، شب کار شود.بنابراین بدیهی است که شیفتهای شبانه پشت سر هم و سپس چند روز استراحت بسیار مضر هستند. متخصصان می گویند برنامه ریزی برای خواب کافی و مناسب، باید مقدم بر هر چیزی باشد.خوب است که بعضی از برنامه های روزمره خودتان را تعدیل کنید و آنها را مختصر و مفید انجام بدهید.عادت کنید که همیشه در یک زمان مشخص از روز بخوابید. بهترین کار این است که زمان خوابیدن تان ساعت های قبل از کار باشد، نه اول صبح. با این حال اگر این کار مقدور نیست، بهتر است قبل از روانه شدن برای کار، یک چرت کوتاه بزنید. چر تهای کوچک در شیفت کاری می تواند بسیار نیرو بخش باشد. و توصیه دیگر این است که مرخصی‌ها را جمع نکنید، بلکه از آنها در بین شیفت ها استفاده کنید. در این صورت هم به کارهای عقب افتاده تان می رسید و هم میتوانید روابط اجتماعی و خانوادگی‌تان را به طور خوبی حفظ کنید.منابع و مراجع:۱.اثرات توام صدا و نوبت کاری روی پارامترهای فیزیولوژیکی کارگران در صنعت ، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان. ۱۳۸۲مجید معتمدزاده صمد قضایی۲.زنان شب کار بیشتر در خطر سرطان هستند،سایت زنان ایران(منبع: The New Zealand Herald) ۳Evaluation of an ۸ hour versus a ۱۲ hour shift roster on employees at a power station,. Rebecca J. Mitchell,*, Ann M. Williamson"Received ۲۷ January ۱۹۹۷ accepted ۲ January ۱۹۹۹۴.Analysis: Time shift: working with Generation Y, Conference & Incentive Travel ۰۳-Mar-۰۸۵.EMPLOYEE BENEFITS SUMMARY, PLAN YEAR JANUARY-DECEMBER ۲۰۰۸۶.Department of Labour, Basic Conditions of Employment Act, CODE OF GOOD PRACTICE ON THE ARRANGEMENT OF WORKING TIME۷.City of Allen Employment Benefits, European industrial relations dictionary - Working time۸.CvTips.com,The advantages of shift work

پیوستپرسشنامه ارزیابی اثرات شیفت کاری روز در مقایسه با شیفت کاری شب بر کارکنان ۱.مشخصات شخصی:جنسیت: زن □مرد□وضعیت تاهل: مجرد □ متاهل□سن: ....شیفت کاری: روز □شب□تعداد فرزندان و سن آنها: ....۲.ارزیابی شرایط روحی:در حین انجام کار چگونه احساسی می کنید؟۱.بشاش □یا افسرده □۲.حواس جمع □یا فراموش کار□۳.هوشیار □یا خواب آلود□۴.آسوده و بی خیال □یا مضطرب□۳.ارزیابی وضعیت خواب:دریک شبانه روز در کدام یک از مواقع زیر می خوابید ؟چه مدت؟صبح □مدت:............ بعداز ظهر □ مدت:............ شب □مدت:............باقی ساعات □مدت...............تعداد دفعات از خواب بیدار شدن در هر بار خوابیدن:.........................۴.ارزیابی وضعیت جسمی:از چه مشکل جسمی جسمی رنج می برید؟آرتروز □سردرد □ افسردگی □ مشکلات قلبی □علائم ریوی □ سرطان □دردکمر مزمن□ تعداد مرخصی ها در ۶ماه کاری به علت بیماری:..........۵.ارزیابی وضعیت کارکنان و پیشنهادات آنها:آیا به عنوان اضافه کار در کارخانه کار میکنید؟چند ساعت در ماه؟.....................علت اضافه کار کارکردن شما در کارخانه چیست؟.......................................آیا شغل دوم دارید؟ چه شغلی ؟...در ماه چند ساعت به شغل دوم خود می پردازید؟.......................................علت انتخاب شغل دوم شما چیست؟.. مزایای شیفت کاری خود (روز یا شب)رابا علت بیان کنید.................................آیا برای غلبه بر مشکلات شیفت کاری خود با تغییر آنها موافقید؟........................چه نوع شیفتی را ترجیح می دهید و به چه علت ؟.......................................

مدل ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران

ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران سید علی صدرالسادات چکیده: مدیریت در سازمان برای نیل به اهداف خود به دنبال استقرار نظامات و سیستم هائی می باشد تا فضای مساعد برای افزایش بهره وری را تضمین کند. از مهمترین این نظامات ، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان جهت بررسی رفتارها و قابلیت های آنان و رشد و شکوفائی آن برای رسیدن به اهداف سازمان می باشد. در بررسی سیستم های ارزیابی عملکرد بکار گرفته شده در سازمانها و مؤسسات مختلف بطور کلی این نتیجه بدست می آید که مؤسسات و سازمانهای مزبور براساس نیاز و در چهارچوب مدلهای علمی مطرح شده از ناحیه صاحب نظران علم مدیریت، بصورت تجربی نسبت به انتخاب و استقرار نوعی نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان خود، اقدام نموده اند، بگونه ای که صرف نظر از شرایط و ویژگی های نیروی انسانی از بسیاری جهات با هم شباهت دارند. برای انتخاب و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد موثر و متناسب با شرایط شرکت ملی نفت ایران بر اساس فرآیند بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی عملکرد کارشناسان، تعیین رویکردهای ارزیابی عملکرد متناسب با شرکت ملی نفت ایران، تعیین روش های ارزیابی متناسب با شرکت ملی نفت ایران، تعیین روش های مناسب ارزیابی عملکرد در سطح حوزه های عملکردی شرکت ملی نفت ایران و روش های مناسب در سطح ستاد و حوزه های کاری شرکت ملی نفت ایران مورد توجه قرار گرفته که در این مقالهبه آنها پرداخته می شود. این مقاله منتج از نتایج یک مطالعه علمی است که در شرکت ملی نفت صورت پذیرفته است.مقدمه:با توجه به اینکه بهبود بهره وری یکی از اهداف مستمر هر سازمان است و این امر تابعی از بهسازی عملکرد کارکنان است ، در این رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان نقش برجسته ای پیدا می کند زیرا اگر نظام ارزیابی بگونه ای اثر بخش ، طراحی گردد باعث می شود که ارزیابی برای اهداف و مقاصد ارزیابی مثل ترفیع ، تنزل ، پرداخت ، .... و مقاصد پرورشی مثل رنامه ریزی (بهسازی عملکرد و توانمندسازی کارکنان و ...) موثر، واقع شود . فرآیند های ارزیابی عملکرد با توجه به کاربردهای فراوان نتایج حاصل از آن، نیازمند توجه خاصی می باشد . پژوهشهای زیادی در زمینه کاربرد نتایج حاصل ازارزیابی صورت گرفته ، ازآن جمله پژوهشی است که توسط " استیفن رابینز " در ۶۰۰ سازمان شده که جدول شماره (۱) یافته های این پژوهش را نشان می دهد .کاربرد در : درصدپاداش دهی ۶/۸۵بازخورد عملکردی ۱/۶۵آموزش و بهسازی منابع سازمانی ۳/۶۴ارتقاء و ترفیع ۳/۴۵برنامه ریزی نیروی انسانی ۱/۴۳ارتقاء یا انفصال از خدمت ۳/۳۰تحقیقات ومطالعات نیروی انسانی ۲/۱۷جدول شماره (۱): کاربرد نتایج ارزیابی عملکرددر پژوهشی که در بیش از ۵۰۰ شرکت انجام شده است حدود ۹۰٪ شرکت ها از سیستم ارزیابی عملکرد برای افزایش پرداخت شایستگی و ۸۷٪ برای مرور عملکرد و ۷۹٪ به عنوان فرصتی برای تعیین اهداف دوره آینده استفاده کرده اند (رابینز، ۱۳۷۶) .طی یک نظر سنجی از ۱۰۶ روان شناس صنعتی ۱۰ کاربرد مختلف برای داده های حاصل از ارزیابی عملکرد عنوان شده است که به ترتیب عبارتند از : (کریتنر ، ۲۰۰۱)۱- مدیریت حقوق و دستمزد ۶- شناسائی عملکرد ضعیف۲- ارائه بازخورد عملکردی ۷- کمک به تعیین و تعریف اهداف ۳- شناسائی نقاط قوت و ضعف افراد ۸- تصمیمات در خصوص ترفیع۴- مستند سازی ۹- بازخرید و یا بازنشستگی پرسنل ۵- تشخیص عملکرد فردی ۱۰- ارزیابی میزان دستیابی به اهدافبا توجه به اهداف و نتایج حاصل از ارزیابی که بطور خلاصه مرور شد این بررسی بر آن است. که با مطالعه منابع ، مدلی برای ارزیابی مؤثر برای عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران پیشنهاد نماید که بیشترین اهداف و نتایج مطرح شده را پوشش داده کارآئی مناسب کارکنان را در شرایط کنونی ارزیابی نماید .همچنین مدیران بتوانند با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد افراد ، امکان پرورش توانمندیها و شایستگی های کارکنان را از طریق برنامه ریزی کار راهه شغلی و تعیین مسیر شغلی در آینده فراهم نموده چشم انداز شغلی روشن تری را برای رشد و پیشرفت آنها مهیا نمایند .با توجه به مطالب بالاـ دستاوردهای مورد نظر تحت عنوان پیامدهای ساختاری و رفتاری از طریق نمودار زیر تحت عنوان جایگاه و نقش ارزیابی عملکرد در فرآیند توسعه منابع انسانی کارکنان نمایش داده شده است . پیامدهای ساختاریبرنامه ریزی ، تعیین مسیر شغلیتعدیل حقوق و مزایابهسازی عملکردکارمندیابی وانتخابتعیین نیازهای آموزشیبهبود ارتباطات داخلیکاهش تعارضات و فشارهای روانی سازمانتوسعه خلاقیت و نوآوریشناخت استعدادهای بالقوه پیامدهای رفتاریبا توجه به نکات یاد شده در خصوص ضرورت و نتایج نظام ارزیابی عملکرد ، مهمترین دغدغه هر سازمان نوع و چگونگی این نظام متناسب با اهداف و وظایف و بستر عملکرد آن می باشد.بدیهی است نظام ارزیابی عملکرد در یک سازمان آموزشی یا یک سازمان صنعتی و یا یک سازمان داخلی نسبت به یک سازمانی که دارای ارتباطات گسترده بین المللی است می تواند متفاوت باشد .بنابراین نظام ارزیابی مؤثر که متناسب با مجموعه ویژگیها و شرایط یک سازمان باشد برای توسعه منابع انسانی سازمان امری ضروری و قابل توجه است .چهارچوب نظری (تئوریک) بحث :چنانچه این تعریف از چهارچوب را بپذیریم که :چهارچوب نظری مبنایی است که تمامی ارکان یک پژوهش بر روی آن استوار می گردد ، یک شبکه منطقی توسعه یافته ، توصیف شده و کامل بین متغیرهائی که از طریق فرآیندهائی مثل مصاحبه ، مشاهده ، بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش تهیه می شود. (دکتر غلامرضا خاکی ۱۳۷۸) با یک بررسی اجمالی در نظامهای ارزیابی عملکرد بکار گرفته شده در سازمانها و مؤسسات مختلف در کشورمان به این نتیجه می رسیم که این نظامات بیشتر در اثر تعامل خواست مدیران و کارشناسان آن سازمان بوجود آمده و از یک مدل عملی مناسبی تبعیت نمی کند.در حالیکه چنانچه بخواهیم این نظام (نظام ارزیابی عملکرد کارکنان) نتیجه مستقیم در بهبود مستمر سازمان داشته و باعث توانمندسازی کارکنان گردد باید به نحوی این نظام طراحی گردد تا در راستای اهداف و نوع کارکرد سازمان قرار گیرد.از طرف دیگر با یک بررسی اجمالی این برداشت حاصل می شود که وجه ممیزه اصلی نظامهای ارزیابی عملکرد کارکنان در انتخاب نوع رویکرد ارزیابی بعنوان فلسفه اصلی نظام و روش های ارزیابی متأثر از نوع رویکرد ارزیابی می باشد.و عوامل دیگری مثل دوره ارزیابی ، منابع ارزیابی ، کاربرد منابع ارزیابی عوامل تابعی رویکرد و روش های ارزیابی عملکرد می باشند .بنابراین مبنای تئوریک و نظری یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر که بتواند عاملی اساسی برای بهبود مستمر در جهت توسعه منابع انسانی سازمان باشد بصورت زیر می باشد . پیشینه و تحلیل موضوع :نیروی انسانی امروزه بعنوان مهمترین منبع سازمانی به شمار آمده و دامنه تأثیرات آن ابعاد وسیع تری از سازمان را دربر می گیرد. نسل جدید نیروی کار دیگر با روش های سنتی قابل اداره کردن نبوده و محرک های اقتصادی اثر انگیزش پیشین خود را نخواهد داشت. براین اساس بقاء و موفقیت سازمانهای امروزی در گرو بهره وری نیروی انسانی آنهاست. به بیان دیگر ، چالش جدید مدیران ، هنر مدیریت آنهاست.هم سوئی اهداف فردی و اهداف سازمانی و بهبود مستمر عملکرد از جمله عواملی است که می تواند بهره وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر نمی توان از نیروی انسانی انتظار عملکرد عالی داشت در حالیکه نیازهای اجتماعی و امنیتی او را برآورده نساخت. وجود نظامی که بتواند به این خواسته ها پاسخ داده و امکانات رشد و ترقی افراد را فراهم آورد، یک

ضرورت به شمار می آید. لازمه تحقق این امر وجود سیستم های اداری و منابع انسانی اثربخش میباشد که بعنوان سیستم های پشتیبانی کننده در سازمانها انجام وظیفه نمایند. فلسفه بهبود مستمر حفظ انعطاف پذیری سازمان در مواجه با تغییرات است و پیش فرض آن این است که " بهبود امری دائمی است و می توانـد هر لحظه اتفاق بیفتد " اما همچنانکه پیتر دراکر نیز بدان معتقد است" چیزی را که نتوان اندازه گیری کرد، نمی توان آن را مدیریت نمود " لذا یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب می تواند چنین نقشی را در سازمان ایفاد نماید. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مهمترین نظامات منابع انسانی است که کارکردها و پیامدهای آن سایرسیستم های منابع انسانی و بسیاری از تصمیمات پرسنلی را تحت تأثیر قرار می دهد.وجود یک نظام ارزیابی کارآمد و اثربخش می تواند در شناسائی استعدادها و توانمندیهای بالقوه افراد نقش بسزایی داشته باشد . از سوی دیگر نظام ارزیابی عملکرد مناسب می تواند حس اعتماد و اطمینان کارکنان را از درستی تصمیمات پرسنلی افزایش داده و باعث انگیزه های کاری گردد.

در سازمانی همچون شرکت ملی نفت ایران با حدود ۵۰ هزار کارمند و بعنوان یکی از عمده ترین قطب های اقتصادی کشور بهره وری نیروی کار اثرات بسیاری را نه تنها بر عملکرد سازمان بلکه بر اقتصاد ملی کشور برجای خواهد گذاشت براین اساس ، وجود یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش جهت استقرار نظام شایسته سالاری و بهبود مستمر در این سازمان عظیم مؤثر در اقتصاد ملی ضرورتی اجتناب ناپذیر است.نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت ملی نفت ایران...ویژگی های مدل ارائه شده :۱- عدم تمرکز و انعطاف پذیری در انتخاب روش های ارزیابی۲- عدم اتکاء زیاد به قضاوت های ذهنی سرپرستان و اتکاء بیشتر به شاخص ها و معیارهای عینی قابل سنجش با توجه به رویکرد فرایندگرا- نتیجه محور۳- عینیت بخشیدن به شاخص های ارزیابی با تفکیک حوزه های عملکردی و نیز سطوح وظایف در ستاد و حوزه های اجرائی و عملیاتی .باتوجه به اینکه پژوهش انجام شده در چهارچوب سوالات پژوهش و محدود به بررسی رویکرد و روش های مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران بعنوان اصلی اثرگذار در نظام ارزیابی عملکرد بوده و به سایر عوامل با اثرات کمتر نپرداخته است لذا الزامات اجرای مدل پیشنهادی در سه سرفصل زیر مطرح و پیشنهاد گردیده است .الف - بستر مناسب برای کارآمدی نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی .ب عوامل دیگری که باید در تعامل با نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی قرار گیرد.ج - سیستم ها و عواملی که نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی مشروط به آن است.مطرح و پیشنهاد گردیده است.الف ?کارآمدی نظام ارزیابی عملکردی پیشنهادی چه بستری نیاز دارد ?مهمترین عوامل بستر ساز نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی به قرار زیر است :الف-۱- ایجاد واحد مستقل و پاسخگو برای برنامه ریزی و اجرای هماهنگ ارزیابی عملکرد. انسجام و هماهنگی میان واحدهائی که به نوعی با نظام ارزیابی عملکرد کارکنا ن مرتبط می باشند. از یک رو پیامدهای آن به واحدهائی نظیر امور اداری ، امور کارکنان و برنامه ریزی نیروی انسانی مربوط می شود و از سوی دیگر صدور بخشنامه ها و دستورالعمل های اجرائی برعهده واحد تدوین مقررات و روشهای ادارات بدون اینکه هماهنگی لازم میان برنامه ریزی و اجرا وجود داشته باشد. لذا لزوم وجود یک واحد مستقل کارشناسی به منظور انجام هماهنگی درزمینه فراهم نمودن دستورالعمل های اجرائی روشن و کامل آموزش و اطلاع رسانی به مدیران و کارکنان و نیز نظارت بر اجرای فرآیند ارزیابی و رسیدگی به شکایات بعنوان بستر مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ضرورتی اجتناب ناپذیر است.الف-۲- لزوم مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابییافته های حاصل از آسیب شناسی نظام ارزیابی فعلی شرکت ملی نفت ایران براین نکته تأکید دارد که شرایط و زمینه های لازم جهت اجرای اثربخش نظام ارزیابی مؤثر فراهم نیست. به عبارت دیگر اثربخشی کم نظام ارزیابی بیش از آنکه به ابعاد و اجزای آن مربوط باشد به نحوه اجراء و شرایط آن مرتبط است. اظهارات کارکنان در آسیب شناسی انجام شده توسط شرکت ملی نفت ایران نشان می دهد که علیرغم باور به ضرورت وجود یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش به سیستم موجود اعتماد زیادی ندارند، مهمتر آنکه آگاهی آنها در مورد ویژگی ها و عملکرد این نظام محدود است. در مقابل مدیران باور چندان به نقش و اهمیت ارزیابی در مجموعه خود ندارند شاید به همین دلیل برای ارائه بازخورد به کارکنان خود اهمیت زیادی قائل نبوده و نتایج ارزیابی معمولاـ "محرمانه تلقی می شود، صحبت کردن با کارکنان در مورد هدفها و انتظارات عملکردی نیز اگرچه جزء اجزای مهم یک نظام ارزیابی اثربخش به شمار می آید در سیستم فعلی جایگاه تعریف شده ای ندارد. لذا به عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت نظام ارزیابی جدید مشارکت دادن کارکنان در فرآیند ارزیابی و انجام مصاحبه در ابتدا و پایان دوره اهمیت فراوان داشته باید بستر سازی شود.الف-۳-آموزش و آگاه سازی مدیران در مورد ضرورت و اجرای نظام ارزیابی جدید. اغلب مدیران و سرپرستان اعتقاد دارند که آگاهی و مهارت لازم را در مورد روش های ارزیابی را دارا می باشند در صورتیکه در بررسی انجام شده خود اذعان داشته اند که شاخص های ارزیابی بصورت مکتوب و قابل اندازه گیری عینی نبوده و تعریف روشنی از استانداردهای عملکردی وجود ندارد. از سوی دیگر تأثیر تعصبات شخصی و خطاهای انسانی را در ارزیابی ها بالا می دانند لذا آموزش و اطلاع رسانی مدیران نه تنها در زمینه باورسازی و ایجاد فرهنگ ارزیابی بلکه در مورد روش ها و فنون ارزیابی ضروری به نظر می رسد.ب ?نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی با چه عوامل دیگری باید در تعامل باشد؟نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت چنانچه بخواهد یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر باشد باید بتواند با عوامل دیگری همچون موارد زیر در تعامل سازنده باشد .ب-۱- همسوئی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با تحولات و اصلاحات در نظام اداری شرکت ملی نفت ایرانب-۲- تعامل با سیستم های جانشینی و ارشدیت مشاغل در شرکت ملی نفت ایران در جهت کمک به استقرار شایسته سالاریب-۳- تعامل با نظام آموزشی خاص شرکت ملی نفت ایران و تقویت ارتباط نظام ارزیابی با نظام آموزش و بهسازی کارکنان شرکت ملی نفت ایرانب-۴- لزوم جداسازی پاداش های مترتب بر نتایج ارزیابی از نظام پرداخت کارکنانب-۵- برقراری ارتباط مناسب میان نتایج ارزیابی و تنبیهات کارکنان (اختیارات مطرح در قانون رسیدگی به تخلفات کارکنان ج? نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی مشروط به چه سیستم ها و عواملی است نظام نوین ارزیابی عملکرد شرکت ملی نفت براساس مدل ارائه شده باید مشروط به شروط زیر باشد :ج-۱- تدوین نظام ارزیابی عملکرد در کنار ایجاد سیستم مدیریت عملکرداین نظام باید براساس نظام ارزیابی EBO بتواند در کنار نظام مدیریت عملکرد شرکت قابل توجیه باشد به نحوی که اهداف سازمانی واحدی و فردی تبیین و بصورت مداوم اندازه گیری گردد.ج-۲- تبیین اهداف روشن و دقیق برای نظام ارزیابیتحقق اهداف چندگانه ممکن است با تضاد و تعارض همراه گردد در نظام ارزیابی فعلی شرکت ملی نفت ایران نتایج ارزیابی برای دستیابی به اهداف پرورشی طراحی شده است که در عمل برای مقاصد ارزیابانه بکار گرفته می شود. هدف ارزیابی تعیین کننده شاخص ها و روش های مورد استفاده است اولین گام اساسی در جهت استقرار یک نظام مطلوب ارزیابی تعیین دقیق هدف برای آن است .ج-۳- لزوم طراحی ابزار سنجش قوی ، روش ها و فرم های مناسب برای ارزیابی عملکرددراین خصوص باید اقدامات مناسب صورت پذیرفته که بدلیل محدودیت ها دراین پژوهش امکان بررسی و ارائه پیشنهادات عینی و عملی امکان پذیر نبوده است.ج-۴- بهره گیری از منابع متعدد (چندگانه) در ارزیابی کارکنانمنظور از منابع متعدد مورد نیاز نظام ارزیابی جدید که باید مورد توجه قرار گیرد موارد زیر می باشد :- مشارکت کارکنان

در ارزیابی مدیران- مشارکت ارباب رجوع در ارزیابی کارکنان- مشارکت همکاران در ارزیابی- استفاده از خودارزیابی در فرآیند ارزیابیبیدیهی است تمامی موارد فوق در طراحی دستورالعمل هاو فرم های مربوط به نظام نوین ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران بعنوان یک شرط ضروری بایـد بصورت عینی و عملی مورد توجه قرار گیرد.ج-۵- افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابییکی دیگر از شروط لازمه عمل برای نظام ارزیابی عملکرد جدید افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی است که در موارد زیر تبلور پیدا می کند.- مشارکت مؤثر کارکنان و تعیین ملاک ها و استانداردهای عملکردی و رفتاری- بهبود سازوکارهای مربوط به بازخورد متقابل ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان- ایجاد و تقویت کمیته های بررسی اعتراضات کارکنان نسبت به فرآیند و نتایج ارزیابیج-۶- شرایط و ویژگی های ارزیابی کنندگان :به لحاظ اهمیت و حساسیت امر ارزیابی کارکنان ضروری است ارزیابی کنندگان دارای شرایط و ویژگی های زیرباشند :- عدالت و انصاف را در ارزیابی کارکنان رعایت کنند- از صداقت و شهامت لازم در ارزیابی دیگران برخوردار باشند- امکان و فرصت مشاهده تلاش ، نحوه انجام وظایف و رفتار و نتایج کارکنان را داشته باشند- در ارتباط کاری با کارکنان باشند و انگیزه لازم را برای ارزشیابی کار آنان داشته باشند- دانش و مهارت لازم برای سنجش معیارهای ارزیابی داشته باشند. منابع :- خاکی ، غلامرضا ، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی ، تهران دانشگاه وزارت فرهنگ و آموزش عالی ، انتشارات درایت ۱۳۷۸- دسلر گری ، ۱۹۴۲ مبانی مدیریت منابع انسانی ، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی ، تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی- میر سپاسی ، ناصر ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار ، تهران ، انتشارات میر ۱۳۸۱- ارائه مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران ، مدیریت امور اداری شرکت ملی نفت ایران ۱۳۸۳ – مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان ، ناهید نادری ، دکتر سعید رجائی پور ، عبدالرسول جمشیدیان ، مجله تدبیر شماره ۷۸۶

Wendell-French and Robert W Hull man,- Management by ives : The Twam Approach,- - California Management Review ۱۳ (Spring ۱۹۷۵) سید علی صدرالسادات

Summary of the Research

In order to achieve the goals of the organizations, managements are seeking means and procedures to create appropriate atmospheres to guarantee the increase of the effectiveness .One of the most important approaches of this kind is employee performance evaluation systems, to study their behaviors, capabilities and their developments, to meet organizational ives .In studying performance appraisal systems in organizations and institutions, it is concluded that concerned managements have tried to select and utilize the performance appraisal systems, on the basis of their needs and the visions and experiences of management science scholars.Further studies reveal that in setting up main performance evaluation considerations, selecting especial and appropriate approaches, in addition to classical and traditional approaches, such as evaluation sources , evaluation cycle periods, levels, coverage and So on, are required in implementing an effective performance evaluation systems.In this basis and to select and design an effective model, suitable to National Iranian Oil Co . characteristics , the following sequence of processes are recommended as a process and result oriented employee performance evaluation system.On the basis of research questions, out of different evaluation method and enquiring the views and comments of performance evaluation scholars, the Process/Result Oriented Evaluation Approach was approved.In second phase ,and out of ۱۴ highly recognized performance appraisal Methods ,and enquiring from sample population of evaluation based on management by ive, graphic rating scales, critical incident technique ,work standards. And Direct Index Approach, an effective and appropriate evaluation system has been assigned to National Iranian Oil Co.Studying and reviewing job grouping of National Iranian Oil Co, the above recognized approaches has been considered in every duties field , and on the basis of different characteristics and features of each duties field ,a combination of techniques has been considered for employee of that field.In a complementary effort, and considering specific duty differences in headquarter (staff)and line sectors in each duties field ,the selected appraisal methods were studied. Finally the following model, on the basis of Process/Result Oriented conceptual frame work , the performance evaluation technique were assigned to duties fields of National/Iranian Oil Co, in different Levels and operations.(Line and staff) In total, the offered performance appraisal model , and on the basis of National Iranian Oil Co . characteristics ,has the following specialties :۱- Decentralization and flexibility in selecting evaluation systems۲- Not much dependence on mental judgment of supervisors and depending more on visual, tangible , and measurable elements and rates۳- Justification and recognition of performance evaluation rates in different fields and operational levels.In the final section of the research . The execution requirements of the model .are proposed under following three headings :A- Proper platform for the effectiveness of proposed performance appraisal systemB- Other factors to be considered in implementing proposed performance evaluation systemC- Provisions, conditions and system required in implementing the

proposed performance evaluation system.Considering the research limitation, the complementary processes to enrich the proposed performance appraisal system, has been specified for interested researcher in future, academic or professional purposes.

الگوی مدیریت عملکرد در بخش دولتی

الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی علاءالدین رفیع زاده

چکیده: استقرار مدیریت عملکرد در بخش دولتی، بسیار پیچیده است. اکثر کشورهای موفق، دارای نظام مدیریت عملکرد منسجمی هستند. در این مقاله که خلاصه یک پروژه مطالعاتی درمورد مدیریت عملکرد در بخش دولتی است، ابتدا مفاهیم کلی مربوط و ارتباط این مفاهیم با یکدیگر بررسی شده سپس رویکرد استفاده شده در برخی کشورها توضیح داده می شود. در این زمینه رویکردهای موفق نیز معرفی می شوند. در نهایت، به معرفی الگوی متناسب با شرایط و ویژگیهای دستگاههای اجرایی کشور پرداخته خواهدشد.مقدمهمهر سازمانی برای آگاهی از میزان تحقق اهداف تعیین شده در برنامه استراتژیک، مطلوبیت و کیفیت فعالیتها و نتایج عملکردش در محیطهای پیچیده و پویا، نیازمند برقراری نظامهای مناسب پایش و کنترل عملکرد خاص خود است. فقدان چنین نظامی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی سازمان بوده که درنهایت افول سازمانهای باز، پویا و فعال و در نهایت جامعه را در پی خواهد داشت. در همین زمینه مهمترین پرسشهای اساسی درمورد سازمانهای دولتی عبارتند از: * آیا سازمان‌های دولتی توانسته اند انتظاراتی را که در برنامه‌های استراتژیک متصور شده است، تحقق ببخشند؟ * نقاط ضعفها و برتری‌ها در چه بخشها و زمینه‌هایی بوده است؟ * دلایل اصلی موفقیت یا عدم موفقیت سازمانها چیست؟ * چگونه می توان سازمانهای دولتی را به سمت تعالی هدایت کرد؟بنابر این از نگاه علم مدیریت برای پاسخگویی به پرسش‌هایی یادشده، طراحی، اجرا و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد و ارزیابی و پایش برنامه‌های استراتژیک در بخش دولتی، امری اجتناب‌ناپذیر است.در این مورد اقدامهای مناسبی نیز در کشور صورت گرفته است، به گونه‌ای که در سالهای اخیر چشم‌انداز بیست ساله نظام ترسیم و به تصویب و تأکید مراجع و مقامات صلاحیت‌دار رسیده است و مجموعه سازمانها و نهادهای تصمیم گیر و اجرایی کشور تحقق آن را هدف خود قرار داده اند، بنابراین این امر علاوه بر برنامه‌ریزی، لزوم ارزیابی و پایش نظام مند در سطوح و حوزه‌های مختلف را با نگرش سیستمی برای بررسی میزان تحقق اهداف و انتظارات پیش بینی شده در سند چشم‌انداز دو چندان کرده است. در همین رابطه و با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و نیز، خلاء نظام ارزیابی عملکرد در حوزه مدیریت اجرایی کشور، هیئت دولت طی مصوبه شماره ۴۴۶۴۲/ت۲۷۷۰۱هـ مورخ ۲۸/۱۰/۱۳۸۱ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور سابق را مکلف کرد تا با همکاری دستگاه‌های اجرایی کشور هر سال اقدام به ارزیابی عملکرد وزارتخانه‌ها، سازمانها، شرکتها و مؤسسات اجرایی کرده، علاوه بر تهیه گزارش جامع از عملکرد دستگاه‌ها، نقاط ضعف و قوت عملکرد آنها را شناسایی کند و با ارائه راهنمایی و راه کارهای مناسب، موجبات بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری و روش کار و درنهایت کارآمدی دستگاه را فراهم سازد. علاوه بر مصوبه یادشده در مواد ۱۴۲، ۱۵۷و ۱۵۸ قانون برنامه چهارم توسعه نیز به این موضوع تاکید شده است.اما با تصویب و ابلاغ قانون مدیریت خدمات کشوری که فصل یازدهم (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) این قانون استقرار نظام مدیریت عملکرد در دستگاه های اجرایی کشور را تکلیف کرده است، اهمیت این موضوع دو چندان شده است. بنابراین مطابق ماده۸۱ این قانون، دستگاه های اجرایی مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد هستند. ماده۸۲ سازمان را موظف به نظارت بر چگونگی استقرار این نظام در دستگاه های اجرایی کرده و در نهایت ماده ۸۳ اشاره به ارزیابی استراتژیک کشور است (رونق، ۱۳۸۶).برنامه ریزی استراتژیکبرنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای رسیدن به اهداف و رسالت‌های بلندمدت(الوانی، ۱۳۸۵).ارزیابی و پایش عملکردارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری داده‌هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر است. این نتایج باید از انجام فعالیتهای خاصی به دست آیند. همچنین اندازه گیری عملکرد روشی برای ارزیابی این فعالیتها را نیز، فراهم می آورد.مدیریت عملکرداز مدیریت عملکرد، از سوی صاحب‌نظران تعاریف فراوانی ارائه شده است که به دو مورد از آنها با رویکردهای مدیریت عملکرد سازمان و مدیران و کارکنان اشاره می شود:«مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از راه فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد.» (میرزاصادقی و همکاران، ۱۳۸۱).ارتباط ارزیابی و مدیریت عملکردارزیابی عملکرد، عبارت است از، فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی (آرمسترانگ، ۱۳۸۵).توانایی تعریف، سنجش و ارزیابی عملکرد یکی از شرایط مورد نیاز برای بهبود در هر سازمانی است. پیش از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، نیازمند توانمند کردن خود در زمینه سنجش؛ ارزیابی و ارائه عملکرد خود است.مدیریت عملکرد ابزار بهبود عملکرد سازمانی را از راه ارتباط و تعدیل اهداف و نتایج فردی، گروهی و سازمانی فراهم می‌آورد. علاوه بر آن ابزاری برای شناسایی و تشویق عملکرد برتر و اداره کردن امور براساس نتایج ارزیابی است.مدیریت عملکرد قلمرو وسیعی را در مدیریت سازمان‌ها شامل می شود. صاحب نظران مدیریت در سال‌های اخیر این واژه را جانشین ارزیابی عملکرد کرده اند، به گونه‌ای که در درون فلسفه مدیریت عملکرد؛ سنجش عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین شایستگی‌ها و نقاط قوت و ضعف نیز نهفته است و می توان گفت این مفاهیم ابزاری است برای استقرار و اجرای مدیریت عملکرد (رفیع زاده، ۱۳۸۶).۱. ارزیابی برنامه های استراتژیک در برخی کشورها و سازمانهای بین المللیارزیابی برنامه های استراتژیک در اکثر کشورها با استقرار نظامی با نام نظام مدیریت عملکرد، به اجرا گذاشته می‌شود. برخی از کشورها از الگوی کارت امتیازی متوازن (BSC) برای ارزیابی و پایش برنامه‌های استراتژیک استفاده کرده، و برخی دیگر، نظامی تلفیقی را در این زمینه طراحی و استفاده می کنند.۱ – ۱ . مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعهبه گفته اندرسون، جوشی و واورو در کشورهای در حال توسعه رشد مناسبی در زمینه ادبیات مربوط به مدیریت نوین، سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت صورت گرفته است. این رشد بیشتر با تأکید بر حسابداری مدیریت و همچنین تأکید بر مدیریت دولتی نوین بوده است اما به باور پولیدانو، مویتا و اسکاتر با وجود این مطالعات و پیشرفت کشورهای در حال توسعه در زمینه ادبیات علمی و حرفه‌ای مدیریت عملکرد و دشواریهای ویژه در اجرای این نظام، در کشورهای در حال توسعه وجود دارد. با وجود عمومیت یافتن مدل کارت امتیاز متوازن و تغییرات ایجاد شده در آن توسط کشورهای آسیایی، هنوز اما به این الگو به عنوان یک مفهوم قابل توسعه درکشورهای در حال توسعه نگریسته می‌شود.بسیاری از کشورهای در حال توسعه عملاً اصول مدیریت دولتی نوین را پذیرفته‌اند و به گونه قابل ملاحظه‌ای خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی خود را برای

رسیدن به اهداف مطرح شده در مدیریت دولتی نوین شروع کردند. در این راستا برای ارزیابی میزان تحقق این اهداف بسیاری از کشورها شروع به بکارگیری استقرار مدیریت عملکرد کردند. اما رویکرد اصلی در استفاده از مدیریت عملکرد ارزیابی عملکرد کارکنان بود. لیکن این اقدام با موفقیت همراه نبود. دلیل اصلی این بود که در این سیستم (سیستم مدیریت عملکرد) ارتقاء بایستی بر مبنای ارشدیت صورت می‌گرفت، در حالی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه ارتقای بیشتر بر اساس روابط صورت می‌گیرد نه براساس ارزیابی بر مبنای ارشدیت.اما به هر صورت تلاشهایی برای استفاده از اهداف عملکردی و اتصال آن به نتایج مورد نظر صورت گرفت (منابع ۱۱ تا ۱۶).۱-۱-۲. مدیریت عملکرد در قاره آفریقاوال می‌گوید هرچند که در کشورهای افریقایی شناخت به نسبت کمتری درمورد مدیریت عملکرد وجود دارد، اما علاقه ویژه‌ای در بین سازمانهای موجود در این کشورها، برای مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود، درسازمان وجود دارد . برای مثال به نظرمی‌رسد شرکتهای کشوری مثل بورکینافاسو احساس نیاز شدیدی به استقرار مدل BSC دارند. با این تصور که استقرار این مدل در این شرکتها باعث بهبود عملکرد آنها شده و درنهایت منجر به بهبود عملکرد آنها خواهد شد. و این اقدام باعث ایجاد انگیزه مشترک در بین مدیران شرکتها و دولت شده و سرآغاز شروع اقدام در زمینه استقرار نظام مدیریت عملکرد باشد (Dewaal,۲۰۰۳).۱-۳. مدیریت عملکرد در استرالیامدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا با استفاده از استراتژیهای مرتبط با هدف ایجاد بهبود در فعالیتها و همچنین عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمانها انجام می‌گیرد. مدیریت عملکرد در این کشور به عنوان یک ابزار ضروری در بخش دولتی برای بهبود عملکرد به حساب می‌آید. باور بر این است که این وسیله (مدیریت عملکرد) ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی است که درنتیجه از راه بهبود عملکرد و نتایج افراد ، گروه‌ها و سازمان حاصل می شود و نکته مهم این است که در این کشور مدیریت عملکرد به عنوان یک وسیله عارضه‌یابی (شناخت) سازمان محسوب شده، از آن به عنوان وسیله‌ای برای پاداش‌دهی نیز استفاده می‌شود. در این کشور برای استقرار مدیریت عملکرد در بخش دولتی، مدلی با در نظر گرفتن عوامل محیطی شکل داده شده است که در این مدل متغیرهای محیطی به عنوان عوامل کلیدی درنظر گرفته شده است. برای مشروعیت بخشیدن به این مدل از وزرا و سازمانها و همچنین کمیسیون مشاوره مدیریت این کشور در قالب چک‌لیستی نظر خواهی به عمل آمده است. گزارش حاصل از اجرای این مدل برای مدیران اجرایی و همچنین مدیران منابع انسانی این امکان را فراهم می‌سازد تا به میزان موفقیت خود آگاه شده، با توجه به نقاط ضعف استخراج شده، اقدام اصلاحی در جهت بهبود سازمان را فراهم کنند.۱-۳-۱. چارچوب مدیریت عملکرد در استرالیامدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا، عبارتست از استفاده از فعالیتها و استراتژیهای مرتبط برای بهبود عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمانها که با تحقق اهداف سازمانی زمینه‌های لازم برای تحقق اهداف کلان دولت را فراهم می‌سازد. اعمال مدیریت عملکرد مؤثر یک چارچوب تعاملی را نیاز داشت(شکل شماره ۱) که ارتباط نزدیکی بین سازمان، کار، افراد و عملکرد ایجاد کند.یکپارچگی و تعامل کارکنان و برنامه‌های استراتژیک با اهداف سازمانی و همچنین توسعه و بهبود توانایی افراد (کارکنان) و سازمانها زمینه‌های لازم را برای بهبود آنها فراهم می‌سازد. بنابراین درفرآیند ارزیابی عملکرد بایستی در مرحله اول استانداردها و انتظارات در هریک از بخشها مشخص شده، ارزیابی برمبنای آن استوار شود. ارزیابی عملکرد و اخذ بازخورد از آن به کارکنان، این امکان را فراهم می‌سازد که بدانند چه کارهایی به بهترین گونه انجام شده ، چه بخشهایی نیازمند توسعه است و چگونه می‌توان عملکرد را بهبود بخشید.۲. رویکرد پیشنهادی برای دستگاه های اجرایی کشوراین رویکرد بر گرفته از رویکرد اورایز است که توسط موسسه علوم و آموزش عالی اوک ریج تهیه شده است. این موسسه یکی از موسسات وابسته به دپارتمانهای انرژی امریکا بوده، به همراه تعدادی از دانشگاه‌ها وظیفه حمایت علمی از برنامه‌های اجرایی این دپارتمان را بر عهده دارد. چارچوب کلی مدیریت عملکرد اورایز و فرایند اجرایی آن درشکل (شماره۲) نشان داده شده است.با توجه به جامع و متناسب بودن این رویکرد با ویژگیهای نظام اداری کشور و همچنین بررسی مدلهای مختلف در این زمینه، به نظر رسید الگوی اورایز، رویکرد مناسبی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در راستای ارزیابی و پایش برنامه های استراتژیک و فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری باشد. براین اساس در ادامه شش گام اصلی مدل به طور خلاصه توضیح داده می شود.۲-۱. تعیین مأموریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان(گام نخست)نخستین گام در استقرار یک برنامه استقرار مدیریت عملکرد تعیین مأموریت اهداف و استراتژیهای عملکرد است. برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند مستمر و نظام‌مندی است که اعضای سازمان را کمک می‌کند، تا:- در تعیین اهدافی که به آینده مربوط می‌شود هرچه بهتر تصمیم‌گیری کنند.- چگونگی رسیدن به این اهداف را مشخص سازد،- میزان دستیابی به این نتایج را مشخص کند.۲-۲. استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد(گام دوم)۲-۲-۱. انتخاب قالب یا چارچوب سنجش عملکردبه هنگام ایجاد یا روز آمد سازی شاخصهای عملکرد، باید یک چارچوب مفهومی را تعیین کرد تا به وسیله آن بتوان دریافت که چه شاخصهایی را باید برای استخراج، انتخاب کرد، در هر صورت تعیین اهداف، معیارها، برنامه ها و تعیین برنامه های اصلاحی در جهت یادگیری و رشد، اقدام های اساسی در مدیریت عملکرد است. در این زمینه مدلهای مختلفی از سوی صاحب نظران ارائه شده است که هر کدام دارای نقاط قوت و ضعفی است و ارائه دهندگان این مدلها هر کدام به فراخور دانش، تجربه و مهارت خود، جنبه‌های خاصی را در سازمان مورد توجه قرار داده‌اند.مدلهای بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، کارت امتیازی متوازن، مدل تعالی سازمانی، مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها، و مدل مالکوم بالدریج از جمله مدلهایی هستند که در دهه اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به گونه ای که بعضی از سازمانهای داخلی نیز توانسته‌اند آنها را به اجرا گذاشته و نتایج آن را تجربه کنند.۲-۳. استقرار پاسخگویی در برابر عملکرد(گام سوم)استقرار پاسخگویی، ابتدا نیازمند ایجاد یک محیط پاسخگو و سپس یک چارچوب پاسخگویی است. این محیط باعث می‌شود که پاسخگویی به عنوان جزء یکپارچه از نظام سنجش عملکرد درآید و چارچوب، اجرای آن را تضمین می‌کند. دراین بخش استقرار هردوی اینها مورد بحث قرار می‌گیرد.۲-۳-۱. سطوح پاسخگوییپاسخگویی شخصی: رابطه پاسخگویی فرد در قبال خودش را، پاسخگویی شخصی گویند. پاسخگویی شخصی اگرچه بسیار با اهمیت است ولی به دلیل اینکه معمولاً جنبه ذهنی دارد و قابل پی‌گیری نمی‌باشد به تنهایی قابل اعتماد نیست. به هرحال این سطح از پاسخگویی زیربنای دیگر سطوح را تشکیل می‌دهد.پاسخگویی فردی: این یک رابطه پاسخگویی در شرایط کاری است. همان گونه که ذکر شد پاسخگویی یک رابطه است و در اینجا به بخشی از این رابطه توجه دارد که کارفرما (مدیران) و کارگزار (کارکنان) هریک به عنوان یک طرف کاری محسوب می‌شوند. هریک از این افراد به نوعی پاسخگوی مسئولیتهای خود هستند. مدیران باید در برابر ایجاد شرایط مناسب و منابع مورد نیاز و کارکنان در برابر انجام هرچه بهتر مسئولیتهای واگذار شده پاسخگو باشند. هریک از طرفین ملزم به جوابگویی و گزارش‌دهی از آنچه انجام داده‌اند، هستند. افراد باید در این گزارشها مشخص کنند که قصد انجام چه کاری را داشته‌اند، چه کاری انجام پذیرفته و برای بهبود کارها چه برنامه‌هایی در نظر گرفته شده است.پاسخگویی تیمی: در بیشتر سازمانهای موفق، عمده کارها در قالب گروه‌ها و تیمها صورت می‌پذیرد و در انجام کارگروهی است که مفهومی متبلور می‌شود

که پاسخگویی مشترک نامیده می‌شود.پاسخگویی سازمان: سازمان باید در برابر آنچه که واقعاً انجام داده است و در مقایسه با آنچه کـه طرح‌ریزی کرده اسـت، گزارش‌دهی کنـد کـه شامـل دو نـوع پاسـخگویی درون سازمـانی و پاسـخگویی برون سازمـانی اسـت. پاسـخگویی ذی‌نفعـان (یـا پاسـخ‌خواهان): ذی‌نفعان در رأس هرم پاسـخگویی قرار دارنـد. دلیل اینکه این گروه از بقیه جـدا در نظر گرفتـه شـده اسـت، این است که پاسخ‌خواهان معمولاً ـ درگیر فعالیتهـای روزمره سازمـان و یـا اسـتقرار پاسـخگویی درون سازمـانی نمی‌شونـد. در مقابل، این گروه درون‌دادهایی (نیازها و انتظارها) را فراهم می‌کننـد که سازمان براساس آن برنامه‌های خود را تنظیم می‌کند و در نهایت، سازمان است که ناگزیر به توضیح نتایج حاصله است. در نتیجه ممکن است که بتوان ماهیت این پاسخگویی را تا انـدازه‌ای متفاوت از دیگر سـطوح دانست.۲-۴. اسـتقرار نظـام جمع‌آوری داده‌های عملکرد (گام چهارم)۲-۴-۱. تعیین داده های مورد نیازلازم است ابتدا مشـخص شود که چه اطلاعات و داده‌هایی در تصـمیم‌گیری‌ها و سیاسـتگذاری‌ها مورد نیاز است، در درجه بعـد بررسـی شود که کدامیک از این داده‌ها هم‌اکنون در دسترس است و کدامیک نیازمند تلاش مضاعف است . پس نخستین گام در جمع‌آوری داده، این است که اهـداف عملکرد را فهرست کرده، بـا توجه به شاخصـهایی که منعکس کننـده این اهـداف هسـتند داده‌هـای مورد نیـاز و ضـروری رامشـخص کرد.مطالعات نشان داده‌انـد چهار اصل وجود دارنـد که در دستیابی به معتبرترین داده‌ها می‌تواننـد بسیار کمـک کننـده باشـند:بر آنچه که در ارزیـابی به عنوان عوامـل بهبود همه سازمـان تعیین شـده است متمرکز باشـند. داده‌هـای پراکنـده و بی‌هـدف تنهـا بـاعث گمراهی برنـامه‌ریزان و سیاسـتگزاران می‌شـود.دارای انعطـاف لازم باشـند تـا بتـوان از مناسب‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین منابع و روشهای دریافت اطلاعات بهره گرفت .تا حد امکان ساده بوده، با نیازهای سازمان همسو باشـند تـا واضـح‌ترین و مربوط‌ترین اطلاعات را در اختیار قرار دهنـد.یکپارچه باشند تا با یکـدیگر قابل مقایسه بوده، تبـدیل آنها به یکـدیگر امکانپذیر باشد.۲-۴-۲. کیفیـت داده هاتنهـا داده‌هـایی برای تجزیـه و تحلیـل و سـپس بـه کـارگیری در سیاستگذاری‌ها و تصـمیم‌گیریها قابـل اسـتفاده است که از تائیـد و اعتبـار آنهـا اطمینـان حاصـل شـده باشـد. تأییـد داده‌هـا نشان می‌دهـد که داده‌های جمع‌آوری شـده مواردی هسـتند که به آنهـا نیـاز است و اعتبـار داده بیانگر این است که داده‌های کسب شـده واقعاً نماینـده شـرایط موجود هسـتند یا اینکه تصویر غیرواقعی از سازمان را در اختیار می‌گذارند. برای ارتقای کیفیت داده‌ها، رعایت نکات زیر ضـروری است: – تعهـد و ظرفیت‌های سازمان را در رابطه با کیفیت داده‌ها تقویت کنیـد. – کیفیت داده‌های موجود را بسـنجید. – در رابطه با محـدودیت موجود در زمینه داده‌هـا، اقـدام کنیـد. – کیفیت را از زمـانی که داده‌هـای عملکرد شـکل می‌گیرنـد، شـروع کنیـد.۲-۵. برقراری نظـام تحلیـل، بررسـی و گـزارش‌دهی داده‌هـای عملکرد (گـام پنجـم)این بخش بر تجزیه و تحلیلی تأکیـد دارد که مـدیریت سازمان آماده می‌کند تا با بازنگری اطلاعات عملکرد قادر باشد فرآیندها و نتایج را به بهترین شکل اصلاح کرده و اطلاعاتی که در طی چرخه عملکرد جمع‌آوری شده‌انـد را گزارش دهی کنـد. ماحصـل این تحلیل‌هـا، جمع‌بنـدی یـا گزارش‌هـایی خواهـد بـود که می‌توانـد اسـاس تصـمیم‌گیری‌های مـدیریتی را تشکیل داده، نتایـج تصـمیمات مرتبط با مـدیریت عملکرد را به پاسـخ خواهان ارائه دهد.۲-۵-۱. هـدف از تحلیل و بررسـی داده‌هامقصود اصـلی از تحلیل و بررسـی داده‌ها، تبـدیل داده‌های خام به اطلاعات و دانشـی است که برای بهبود عملکرد اجزای سازمـان قابـل اسـتفاده است. به طور کامل می‌توان گفت که از تجزیه و تحلیل داده‌ها اطلاعات حاصل می‌آیـد، با جمع‌بنـدی و تفسـیر اطلاعات دانش تولیـد می‌شود و به کارگیری این دانش ثمره نهایی نظام یا فرایند جمع‌آوری داده‌ها را تشـکیل می‌دهد.۲-۶- برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان(گام شـشم)مـدیریت به گونه مشـخص می‌تواند از اطلاعات عملکرد در سه حیطه استفاده کند: o بهبود عملکرد، oترازیابی(شامل استفاده از داده‌های عملکرد در ترازیابی و اسـتفاده از داده‌هـای ترازیـابی در بهبـود عملکرد)، o تغییر در فراینـدهای مـدیریت از راه مهندسـی مجـدد، بهبود مسـتمر و بهبود فرآینـد.نتیجه‌گیریـاین مقـاله که خلاـصه یک کار پژوهشـی است، سـعی داشت چارچوبی را در این زمینه به علاقه منـدان در بخش دولتی ارائه دهد. به گونه‌ای که پس از بررسـی مفاهیم و ارتباط آنها با یکدیگر، چارچوب مدیریت عملکرد را معرفی کرده، ضـمن مروری بر چگـونگی ارزیـابی برنـامه هـای استراتژیـک در کشورهـای در حـال توسـعه، قـاره آفریقـا و استرالیـا و همچنین برخی رویکردهـای موفق (OPAS و ORISE) الگویی در زمینه اسـتقرار نظـام مـدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی کشور، معرفی شد.

منابع ۱. رونق، یوسف: قـانون مـدیریت خـدمات کشوری، چـاپ اول، تهران، انتشـارات فرمنش، ۱۳۸۶ ۲. الوانی ، سـید مهدی: مدیریت عمومی، تهران : نشر نی،۱۳۸۵ ۳. براسیون ، جان ام، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه، عبـاس منوریـان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مـدیریت دولتی، ۱۳۸۱ ۴. میرزا صـادقی، علیرضـا، طنخواه، سودابه، فـاطمی، رزیتا، مدیریت مبتنی بر عملکرد، انتشارت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،۱۳۸۱ ۵. داریانی، محمدعلی، رفیع‌زاده، علاءالدین، رونـق، مریم، مـدیریت عملکرد (بـا نگـاهی به ارزیـابی عملکرد دسـتگاه هـای اجرایی کشـور)، انتشـارات فرمنش ، ۱۳۸۶ ۶. مایکل آرمسترانـگ ، مـدیریت عملکرد (راهبردهـای کلیـدی و راهنمـای عمـل) ترجمه صـفری، سـعید، انتشارات دانشـگاه تهران ۱۳۸۵ ۷. رفیع‌زاده، علاءالـدین، مـدیریت عملکرد و توسـعه‌یافتگی سازمانهـا (مطـالعه موردی و تجربه عملی)، سومین کنفرانس ملی مـدیریت عملکرد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۶

۸. Andersen, B, Henriksen, B and Aarseth, w, « holistic performance management: an integrated framework», international journal of productivity and performance management v۵۵ pp ۶۱-۷۸،۲۰۰۶ ۹. Mc McCormack, k. «Business process orientation: do you have it?» Quality progress no. January،۲۰۰۱ ۱۰. OECD, «DAC Network on Good Governance and Capacity Development Réseau» due CAD sure la Bonne governance et le reinforcement des capacities Second Meeting, ۱۴-۱۵ February ۲۰۰۲ ۱۱. Anderson, S.W. lanen. W.N « economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India» Accounting, organizations and society. Vol.۲۴.no. ۵/۶ .pp ۳۷۹-۴۱۲،۱۹۹۹ ۱۲.Joshi, P.L. « the international diffusion of new management accounting practices: the case odf India». Journal of international Account auditing and taxation, Vol. ۱۰ No. ۱, pp۸۵-۱۰۹،۲۰۰۱ ۱۳. Waweru, N.M. Hoque. Z. Uliana , E , «management accounting change in south Africa, case studies from retail services», Accounting/ auditing & Accountability Journal, Vol.۱۷ No.۵, pp. ۶۵۷-۷۰۴،۲۰۰۴ ۱۴. Polidano, C, «The New public management in developing countries», Public Policy and management working paper No ۱۳،۱۹۹۹ ۱۵. Mwita, j>i, «performance management model, a systems-based approach to

public service quality». The international journal of public sector management, Vol. ۱۳ No.۱.pp.۱۹-۳۷،۲۰۰۰ ۱۶. Schacter, M. , «public sector reform in developing countries», Issues, Lessons and future directions, institute on governance, Ottawa available at: www.iog.ca، ۲۰۰۲ ۱۷.De Waal, A.A . «Behavioral factors important for the successful implementation of performance management systems management decision, vol.۱۴-No.۸, ۲۰۰۳.

O علاءالدین رفیع زاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدرس دانشگاه پیام نور

<div class="e>

چالش های جدید ارزیابی عملکرد

۰۸:۰۴

چالش های ارزیابی عملکرد وارائه الگودرسازمانهای تحقیقاتیمحمد فرهادی-محمد مهدی رشیدی-غلامرضا اصیلی مقدمه: ارزیابی علمکرد طی سالهای اخیر بطور گسترده ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکرد های آن درحوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) بعنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطاء پاداش ، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمانها دارد.خلاصه تفصیلی مقاله:ارزیابی علمکرد طی سالهای اخیر بطور گسترده ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکرد های آن درحوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) بعنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطاء پاداش ، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمانها دارد.امروزه در بحث از علل پیشرفت های شگرف و رو به تزاید کشورهای توسعه یافته رعایت الگوها و استانداردهای تعریف شده در همه ابعاد از جمله زمینه های شغلی عنوان می شود. این امر عمدتاً از طریق نظارت مستمر، سیستماتیک وعلمی به عملکرد افراد درهمه سطوح حاصل شده است. بدیهی است اشکال این نظارت بر حسب موقعیت شغلی، اجتماعی،جغرافیایی و...... متفاوت است. در جایی ممکن است این نظارت از طریق مطبوعات اعمال شود و در زمینه ای دیگر از طریق متخصصان و صاحب نظران رشته مورد نظر آنچه مسلم است نحوه اعمال این نظارت باید بصورت ظریف و با مکانیزم های تعریف شده و بدور از سوگیری و غرض ها باش تا مفید فایده واقع شود. از طرفی ویژگیهای خاص و پیچیده سازمان های تحقیقاتی ایجاب می کند تا با آگاهی از چالش های دید ارزیابی عملکرد و اهمیت آن در موفقیت اینگونه سازمان ها دامنه کار از شیوه های رایج ارزیابی که صرفاً به سنجش بعضی از عوامل انتزاعی می پردازد، فراتر رفته ومدلی موثر مبتنی بر تقویت رفتار و نگرش ارائه گردد. دراین مقاله ضمن معرفی مختصر واژه های مرتبط به این کارکرد رویکردهای جدید ونهایتاً مدل پیشنهادی بطور کامل ارائه می گردد. ارزیابی عملکرد بصورت فردی وسازمانی بعنوان ابزاری برای کنترل کیفیت اقدامات مدیریت منابع انسانی بکار گرفته می شود و برآورد اقتصادی و کاوشگرانه از فعالیتهای مختلف یک سازمان است. امروزه به ارزیابی به دید وسیعتر یعنی مدیریت عملکرد تأکید می گردد. مدیریت عملکرد بعنوان یکی از پدیده های نوین در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد یکی از مقوله و اجزای آن مطرح می باشد. نلراین و لاراین (۲۰۰۱) مدیریت عملکرد را فرآیندی برای دستیابی به اهداف تجاری و کلی سازمان از طریق مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیتها و عملکرد را بعنوان وسیله ای موثر برای نظارت و توسعه کارکنان در گروههای کاری تعریف اهداف ارزیابی عملکرد را بطور خلاصه می توان چنین شناسایی نیازهای آموزش شاغلین؛ پاداش دهی وایجاد انگیزه درافراد وتعیین بازدهی، کارآئی واثر بخشی کار؛ تمهیدات آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ برنامه ریزی نیروی انسانی؛ اقدامات پرسنلی مانند کار انتخاب و انتصاب وطبقه بندی عادلانه کارکنان؛ شناسایی استعدادهای فردی و رشد شخصیت؛ تشویق وتنبیه؛ جابجایی و انتقال؛ رشد و ارتقاء و ..... اهم روشهای ارزیابی عملکرد از طریق نو ع؛ رویدادهای مهم؛ مقیاس گرافیک درجه بندی رفتار؛ مقیاس های درجه بندی متکی بر رفتار های چند نفره؛ اندازه گیری عینی؛ آزمونهای عملکرد واحدهای مختلف و مدیریت بر مبنای هدایت شده است. نظام های ارزیابی عملکرد مبنای مناسبی برای تعیین نظامی خاص که چه نوع عملکرد مورد ارزیابی قرار گیرند ارائه می دهند. بطور کلی نظام های ارزیابی عملکرد را به سه طبقه خلاصه کرد که عبارتند از : ۱- ارزیابی مبتنی بر ویژگیهای فردی (به منظور ارزیابی خصوصیت شخصیتی کارکنان) که تأکید برخود شخص و صفات و روحیات شخصی وی دارد و در نسبت به اینکه چه کاری انجام می دهد تأکید کمی دارد. ۲- ارزیابی مبتنی بر رفتار که به جای ویژگیهای شخصی کارکنان رفتار آنها را مورد توجه قرار می دهد از نقائص عمده این نظریه توانایی آن در ارزیابی عملکرد تمام رفتارهائی است که منجر به اثر بخشی شغل می شوند. ۳- نتیجه گرا که به جای ارزیابی رفتارها نتایج حاصل از رفتارهای کاری را موردانـدازه گیری میدهد. نقطه ضعف این روش پیچیدگی در یافتن شاخصهای مناسب در ارزیابی عملکرد است. به هر حال آنچه در نظام جدید ارزیابی عملکرد مورد تأکید است ارزیابی عملکرد بر تقویت رفتار است. تقویت عملکرد به عنوان رویکرد جدید مبتنی بر تئوری تقویت (Reinforcement Theory) است و براین اعتقاد است که رفتار کارمند تابعی از پیامد احتمالی اش است. درواقع هر چیزی که موجب دوام و تکرار یک رفتار شود یک تقویت کننده پاداش نامیده می شود. بنابراین رفتارهایی که برعملکرد اثرات مثبت دارند به جای اینکه کورکورانه پاداش داده شوند باید برحسب دفعات وقوع تقویت شوند شناخت این حقیقت رفتاری مدیریت یک چالش مهم بحساب می آید وبدان معناست که تقویت کردن لزوماً به معنای اعطای پاداش نمی باشد.

منبع: خلاصه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد؛ ۲۴-۲۵ مهرماه ۱۳۸۱؛ صص ۳۲-۳۵ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

اهمیت تدوین شاخصها در سیستم ارزیابی

ایوب اسماعیلی چکیده: در این مقاله موضوع شاخص در ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد و اهمیت پرداختن به شاخص‌های فرایندی و سازمانی علاوه بر شاخص‌های فردی تشریح می‌گردد.در دنیای پرتحول امروزی که در آن سازمانها با قدرت هرچه تمامتر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود زیرا به عینه دریافت شده است

که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست.کلیدواژه : ارزیابی عملکرد ؛ شاخص فردی ؛ شاخص فرایندی ؛ شاخص سازمانی ؛ وزن دهی به شاخص---۱- مقدمهدر دنیای پرتحول

امروزی که در آن سازمانها با قدرت هرچه تمامتر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می شود زیرا به عینه دریافت شده است که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست.سازمانهای امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هرچه بیشتر فعالیتهای خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف داخل سازمانها همچون واحد برنامه ریزی منابع انسانی، واحد آموزش و... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرشهای سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کند مطمئناً جایگاهی در داخل و خارج از سازمان ندارد.۲- نگرش فرایندی به مدیریت منابع انسانیامروزه سازمانها در راستای رشد و ارتقای پرسنل خود فعالیتهای مشخصی را دنبال و وظایف اصلی منابع انسانی را بیشتر در قالب فرایندها تعریف می کنند. فرایندهای مختلفی که هرکدام تاثیر زیادی در توسعه و بهبود منابع انسانی دارند.از عمده زیر فرایندهایی که در داخل فرایند مدیریت منابع انسانی می توان گنجاند عبارتند از: فرایند نظام حقوق و مزایا، فرایند جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی، فرایند آموزش و بهسازی، فـرایند نگهداری و بالاخره فرایند به کارگیری نیروی انسانی که هرکدام از این زیرفرایندها خود دارای ورودی، خروجیهای خاص و همچنین زیرفرایندهای دیگری هستند که درنهایت خـروجی همه این فرایندها می تواند نیروی انسانی ماهر و بهره ور، فرهنگ سازی، ساختار نیروی انسانی، منافع فرد، سازمان، جامعه، آئین نامه ها و مقررات مربوطه و رضایت پرسنل سازمان باشد.

۳- سیستم ارزیابی عملکرد کارکنانپرداختن به فرایند مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها و لزوم توجه به طراحی و تدوین سیستم های ویژه ای برای این کار همچون سیستم نیازسنجی آموزش پرسنل، نظام جبران خدمت (طبقه بندی مشاغل)، ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی شغلی، جامعه پذیری کارکنان و دیگر سیستم های تدوین شده و پیاده سازی آنها نیازمند نگرش باز و صحیح مدیریت است، که در این راستا مدیران می توانند با بهره گیری از متخصصان و مشاوران زبده به شکل مطلوبی در تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی گام بردارند.از جمله چالشهای مهم در داخل سازمانها که مدیریت به انواع و اقسام روشهای مختلف با آن درگیر است، بحث ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این مقوله مدیریت به دنبال اهداف مشخص و معینی است. در سازمانها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش مدیران ممکن است اهداف مورد انتظار از ارزیابی عملکرد به صورتهای مختلف اولویت بندی شوند.۴- اهداف ارزیابی عملکردکاربردهای منظور شده برای ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمانها عبارتند از:برنامه ریزی برای نیروی انسانیکارمندیابی و انتخابتعیین روایی آزمونهای استخدامیتشخیص نیازهای آموزشی و سعی در رفع آنهاتعیین مسیر شغلیتعیین معیار برای پرداخت پاداشهای مادیشناخت استعدادهای بالقوه کارکنانپیشبرد ارتباط موثر ازطریق بهسازی عملکردتصمیم گیری درمورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنانعلی رغم وجود عوامل و اهداف متنوع در بیشتر سازمانها مدیران از ارزیابی عملکرد مستقیماً در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می کنند که همین مسئله باعث مقاومتهای زیادی از سوی کارکنان در داخل سازمانها شده است. و مدیران را وادار کرده است که همیشه از ارزیابی عملکرد یک سری نگرانیهایی داشته باشند.۵- رویکرد جدید ارزیابی عملکردروند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمانها اگر به شکل موردی به آن اشاره شود با الهام از مدیریت عملکرد پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است.اولویت سازمانهای کنونی، تعیین هرچه مطلوب تر شاخصهای مورد ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آنهاست. در تلاش برای ربودن گوی سبقت سازمانها با بهره گیری از مشاوران زبده این کار به تعریف شاخصهای فرد، واحد و سازمان می پردازند که البته با نگرش کنونی که به شکل فرایندی است اصرار بر این است که شاخصهای واحد حذف شده و با توجه به تعریف فرایندها در داخل سازمان، برای هر فرایند معیارهای ارزیابی تعریف شود.۶- شاخصهای ارزیابی فردیدر تعیین شاخصهای فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخصهایی تعیین می شود که تعدادی از آنها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و یک سری از این شاخصها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد در آن قرار دارد.

جدول شماره یک دربرگیرنده مثالهایی از شاخصهای عمومی و یک سری از شاخصهای تخصصی است که به تفکیک رده و سطوح سازمانی در قسمتهای مختلف به کار می روند.در تعیین شاخصهای فردی توجه به شاخصهای تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است، چنانچه امروزه اکثر سازمانها در تعیین شاخصهای تخصصی خود افراد را به سه رده صفی – ستادی – پشتیبـانی تقسیم می کنند و باتوجه به حوزه فعالیت آنها به تدوین شاخص می پردازند.۷- شاخصهای واحد/ فرایندعمده ترین شاخصهای واحدها باتوجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هرکدام از این شاخصها خود عاملهایی برای اندازه گیری دارند که باتوجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده اند.۸- شاخصهای سازمانیدرمورد شاخصهای سازمان نیز بحثهای زیادی هست چرا که سازمان باید با تعیین معیارها و شاخصهای خود میزان دستیابی به اهداف و رسالت خود را موردبررسی قرار دهد. در عمده موارد شاخصهایی کلی برای سازمان تعریف می شود و درکنار آنها نیز باز یک سری عوامل برای سنجش این شاخصها در نظرگرفته می شود. برای مثال، در سازمانهای صنعتی شاخصهایی همچون: تحویل به موقع، کیفیت کالای تولیدی، کاهش هزینه های سازمان، جلب مشارکت کارکنان، خدمات دهی مطلوب و درنهایت شاخص تحقق اهداف منظور می شود.در توضیح بیشتر این شاخصها برای مثال می توان عامل اندازه گیری خدمات دهی مطلوب را با توجه به توزیع پرسشنامه درمیان مشتریان و کسب اطلاع از میزان رضایت آنها تعیین کرد.۹- وزن دهی به شاخصهاپس از تعیین شاخصهای فرد – واحد – سازمان با توجه به درجه اهمیت هرکدام از شاخصها برای هر قسمت به آنها وزن تخصیص می دهند تا اولویت آنها به ترتیب مشخص شود. در بحث امتیازدهی به شاخصها، سازمانها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخصهای انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن دهی صحیح، اهمیت هریک از شاخصها را که در راستای اهداف سازمان، واحدی و فردی و بیشتر است در سطح بالاتر ببینند. برای مثال، در واحدی مانند امور مالی درجه اهمیت دقت و توجه به کار می تواند عامل بسیار مهمی تلقی گردد که باید وزن بالاتری را نیز به خود اختصاص دهد.در بعضی از شیوه های نوین ارزیابی برای هرکدام از شاخصهای موجود از لحاظ کیفی سطح مشخصی را تعیین کرده و سپس باتوجه به اهمیت آن بـه تعاریف مربوط به شاخص می پردازند. در جدول شماره ۲، دو نمونه از این تعاریف مشخص شده است.دو نمونه تعریف شاخصهاهمکاری: بررسی

نگرش فرد نسبت به کار، همکاران و سرپرستانش، آیا حل مشکلات دیگران را در نظر دارد؟ همواره صمیمی و یاری دهنده است، در موارد اضطراری با خوشحالی و اشتیاق یاری م یکنـد. اطرافیان او را خیلی دوست دارنـد به خوبی همکاری م یکنـد. مقررات را درک و اجرا می کنـد. معمولاً۔ دیـدگاه هـای مطلوبی دارد. اطرافیـان او را دوست دارنـد معمولاً۔ مبادی آداب و یاری دهنـده است، دستورات را اجرا می کند ولی گاهی تذکراتی لازم دارد.با دیگران سلوک خوبی دارد تنها آنچه را که مشخصاً از او خواسته می شود انجام می دهد. گاهی درباره دستورات شکایت دارد و تمایل ندارد به دیگران کمک کند. غیر صمیمی است و درپی همکاری نیست. از کمک به دیگران خودداری می کنـددانش شغل: میزان فراگیری و درکی که در مورد جنبه های مختلف شغل و هدفهای آن دارد به طور استثنایی همه جنبه هـا را درک می کنـد. تمایـل فراوانی به کسب اطلاعـات دارد در بیشتر موارد دانش کامل دارد. علاقه و توانایی بالقوه برای رشد شخصی دارد برای انجام کار دانش کافی دارد. به طور داوطلبانه در پی پیشرفت نیست دانش شغلی کافی نـدارد. در برابر انتقاد و دستور مقاومت نشان می دهـد الزامات شغلی را درک نمی کند ۱۰- نتیجه گیریدرمورد پیاده سازی سیستم های ارزیابی به شکل کنونی علی رغم اینکه درصد موفقیت آنها به سبب پاره ای مشکلات پایین است ولی باز اصرار وجود دارد که به کـار گرفته شونـد. دلایـل آن نیز همـان کاربردهـای وسیع و حیـاتی ارزیـابی عملکرد برای سازمان و کارکنان آن است درواقع بایـد سازمانهـای امروزی در طراحی سیستم هـای ارزیـابی عملکرد خود این مطلب را به کل در نظر داشته باشند که هرچه سیستم ارزیابی پیچیدگی بیشتری داشته باشند و از اقلام اندازه گیری بیشتری برخوردار باشد پیاده کردن آن بسیار سخت و مشکل است. لذا این مطلب از آن لحاظ اهمیت زیادی دارد که مدیران، سـرپرستان و رؤسای سازمان (ارزیابی کنندگـان) درواقع به سبب وجود پـاره ای از خطاهای ارزیابی که ماهیتاً به دو صورت موانع ۱ – رفتاری و روانی ۲ – موانع فنی و اجرایی در کـار ارزیابی تاثیر اساسی دارنـد از ارزیابی پرسنل زیرمجموعه به شکل کامل و بدون اشکال باز می مانند. با درنظر گرفتن این موضوع که سازمانها کلاسـهای زیـادی را برای ارزیـابی کننـدگان درمورد شیوه هـای ارزیـابی و نوع پرکردن فرمهـا بـدون دخالتهـای شخصـی ارزیابی کننـدگان، برگزار می کننـد این مشـکلات احتمالاً در آینده ای نزدیک بـــه شکل ضـعیف تری سیستم های ارزیــــابی را تحت الشعاع قرار می دهد.

* راهکار مدیریت مراجع---

------منابع و ماخـذ:۱ – میرسپاسـی، ناصـر، مـدیریت استراتژیـک منـابع انسـانی و روابـط کـار، تهران، ناشـر: مؤلـف، ۱۳۶۵۲ – آرمسترانـگ، مایکـل، مـدیریت استراتژیـک منـابع انسانی، ترجمـه سیدمحمداعرابی و داود ایزدی، تهران، ناشـر: دفـتر پژوهشـهای فرهنگی، ۱۳۸۱۳ – سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، ناشر: سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۷۵۴ – سینگر، مارک، مدیریت منابع انسانی، مترجم: فریده آل آقا، تهران، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸ WAYNE F.CASIO, MANAGING HUMAN RESOURCES PRODUCTIVITY, QUALITY OF – ۵ WORK LIFE, PROFITS FIFTH EDITION.۶ – DE CENZO/ROBBINS, HUMAN RESOURCE .MANAGEMENT, FIFTH EDITION

نقش ارزیابی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثربخشی سازمانی

بی عملکرد با رویکرد ۳۶۰ درجه در اثربخشی سازمانی دکتر محمد حسین مشرف جوادی

چکیـده: در بسیاری از سازمـان هـا اطلاعـات بـدست آمـده ار ارزیابی و همینطور بازخورد مربوطه به یک بخش از سازمان و بطور سیستماتیک داده می شـود در صورتی که بـازخورد به همه افراد سازمـان بـاعث می شود کارکنـان ادراک خود را در مورد محیط کاری‌شان، با ادراک ارزیابی‌کننـدگان مهم مقایسه کننـد. این ارزیابی‌کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریـان باشـد.سـوالی در این حین مطرح است توانـایی الگوی ۳۶۰ درجـه در ارزیـابی کـارا و اثربخش است.در ارزیـابی عملکرد کارکنـان به دنبـال تـأمین اهـدافی همچون : بهبود ارزیـابی عملکرد، تعیین نیـاز سـنجی آموزشـی برای تمامی سـطوح سازمانی و در نهایت بستر سازی برای کار گروهی و بهبود روحیه تیمی است. بازخور۳۶۰درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مـدیریت توسعه است.الگوی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجـه از رویکرد بـازخور ۳۶۰ درجـه نشـأت گرفته و در آن توسـعه کیفیت رهبری و مـدیریت توسعه از اهمیت بسزایی برخـوردار است. این فرآینـد، سیکل کـاملی است که خلاصه بـازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکـاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبـک رهبری و مـدیریت و عملکردشان بطور یکنواخت و هـدفمند ارائه می‌کنـد.مهمترین تفـاوت بین ارزیابی سـنتی و بازخورد ۳۶۰ درجه اینست که رهیـافت سـنتی تنهـا یـک منبع ارزیابی دارد، در حـالی که رویکرد بـازخور ۳۶۰ درجـه شامـل چنـدین منبـع است، بنـابراین جـامعتر از رهیـافت سنتی است. این روش می توانـد با بکارگیری کلیه کارکنان اهداف ارزیابی را با توجه به ارزش های سازمان تحقق می بخشد و همچنین دستاوردهایی همچون فضایی با مشارکت بالا، ارزیابی نیازهای توسعه،ارتقاء کار تیمی و نهایتاً توجه به مشتری و کیفیت خدمات را بهمراه دارد، این پیامدهاست که ارزیابی ۳۶۰ درجه را در کلاس جهـانی قرار داده و بـاعث شـده که از آن به عنوان یـک ابزار توسعه، به‌طور گسترده استفاده شود.واژگـان کلیـدی: ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، بـازخورد مقـدمه:اغلب تحقیقات مـدیریت منابع انسانی از نوع توصیفی و میدانی ی باشد و از آنجا که ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مقوله های مدیریت منابع انسانی است، تحقیق حاضر هم از نوع تحقیقات توصیفی و میدانی است. در حوزه منابع انسانی سازمانها، از اصلی ترین مسائلی که در تجزیه و تحلیل نیروی انسانی وجود دارد معقولـهٔ ارزیـابی عملکرد کارکنـان است که در آن افراد و سازمـان از طریق نظام بـازخورد ارتبـاطی شـفاف و اثربخش برقرار می نمایند. مفهوم ارزیابی عملکرد کارکنان بدین معنی است که در دایرهٔ عملکرد کاری مدیریت و کارکنان فرآیندی شکل گیرد که بتوانـد با جریان بازخورد، فعالیت ها و اقـدامات انجام گرفته شـده را کنترل و در جهت بهبود سوق دهد ونیروهای بالقوه را شناسایی کند. بازخور۳۶۰درجه یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه‌های مختلف سبـک رهبری و مـدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند.بعضـی از سازمان‌ها بازخور را برای یک بخش از سازمان و به طور سیستماتیک انجام می‌دهند. بازخور به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاری‌شان، با ادراک ارزیابی‌کنندگان مهم مقایسه کنند. این ارزیابی‌کنندگان می‌توانـد شامل همکاران، زیردستان، مـدیران و حتی مشتریان، عرضه‌کنندگان و اعضای اتحادیه باشـند. برنامه بازخور چند منبعی و بازخور ۳۶۰ درجه از روش‌های توسعه یافته فرآیندهای ارزیابی عملکرد، بررسی‌های سازمانی و بازخور مشتری (بخشی از مدیریت کیفیت جامع) استخراج شده است. سیستم‌های بازخور ۳۶۰ درجه به دلیل رواج ساختارهای تیمی و سازمانی مسطح‌تر و همچنین در واکنش به مشـکلاتی که بـا سیستـم‌های مـدیریت عملکرد سـنتی وجود داشـته، توسعه یـافته است. (ران کـاسپیون، ۲۰۰۰) تعاریف

مختلفی از این فرآیند ارائه شده است. به طور کلی بازخور ۳۶۰ درجه یا بازخور چند منبعی، یک رویکرد ارزیابی عملکرد است که بر داده‌های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه‌کنندگان تکیه دارد. (مک کارتی، ۲۰۰۱)بیان مسالهپس از تحقیقاتی که در زمینه روش‌های ارزیابی انجام‌گرفته است، مشخص شد هیچ کدام از روش ها بهتر و کارآتر از دیگری نیست، بلکه هدف‌ها و انتظارات سازمان تعیین کننده روش ارزیابی عملکرد است. گرچه اکثر محققان و مدیران منابع انسانی، معتقدند معمولا روش‌های جامع‌تر و زمان‌بر، اطلاعات مناسب‌تری در اختیار ما قرار می‌دهند، اما مساله مهم این است که با استفاده از تجزیه و تحلیل هزینه منفعت روشی متناسب با وضعیت سازمان انتخاب شود.ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی روش ارزیابی‌گروهی است که در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم فرد در سازمان اعم از مافوق، همکاران، زیردستان و مشتریان خواسته می‌شود تا او را بر اساس شایستگی‌های تعیین شده ارزیابی کنند. فرد ارزیابی شونده نیز به عنوان خود ارزیابی، در فرآیند مشارکت می‌کند. نتایج حاصل از کل ارزیابی‌ها جمع‌بندی و به صورت گزارشی به فرد بازخور داده می‌شود.(مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵)مساله‌ای که مطرح می گردد این است که آیا ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند تمامی جنبه ها و نکات یک ارزیابی اثربخش را در خود بگنجاند. لذا در این مقاله سعی شده که به صورت خلاصه به این مسئله پرداخته شود.ضرورت و اهمیت تحقیقامروزه مسائلی مانند پدیدار شدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش‌دهی غیرمتمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستم‌های مدیریت عملکرد و افزایش مشغله کارکنان، وجود مدیرانی را که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود، بازخورد بهتری بگیرند ضروری ساخته است.به علاوه در بازار رقابتی امروز، سازمان‌ها باید به جذب و نگهداری بهترین افراد بپردازند و به منظور حداکثر کردن توانمندی‌های کارکنان، روشی را برای ارزیابی و بهبود عملکرد برگزینند که اولاً- در زمینه ارزیابی کارآ و اثربخش باشد و از همه مهمتربه گونه‌ای کم هزینه و بهنگام باشد، همچنین هزینه آموزش را بهینه سازی کند.ثانیاً انگیزه و حس تعلق به سازمان را به کارکنان القا نماید و در نهایت موجب جلوگیری از ترک خدمت و افزایش راندمان سازمان شود. تمامی عوامل ذکر شده سبب شده‌اند تا سازمان‌ها به دنبال یک روش ارزیابی مبتنی بر منابع چندگانه باشند تا از آن طریق به توسعه فرد و سازمان دست یابند. روش ارزیابی ۳۶۰ درجه نیز به عنوان یکی از بهترین روش‌هایی که پاسخگویی نیازهای سازمان‌های امروزی است مطرح شده و بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های برتر دنیا از این روش به منظور ارزیابی مدیران خود استفاده می‌کنند. (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۵)ارکان بازخور ۳۶۰ درجه ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا- به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و می تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه‌های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار – زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». (مک کارتی، ۲۰۰۱) لپسینگر و لوسیا اشاره می کنند که بازخور ۳۶۰ درجه با بازخور چند منبعی همخوانی زیادی دارد. آنها یک سیستم ارزیابی چند منبعی ارائه می کنند که متداولترین منابع ارزیابی به‌کار گرفته شده در آن عبارتند از: روسا، زیردستان، خود فرد، همکاران و غیره، بازخور ۳۶۰ درجه، در بسیاری از این منابع با بازخور چندمنبعی مشترک است. این فرایند نیز دارای چهار عنصر اصلی است. ارزیابی بالا به پایین: شکل سنتی ارزیابی که سرپرستان، مدیران و زیردستان را ارزیابی می‌کنند و هنوز بخش مهمی از فرایند بازخور ۳۶۰ درجه است، که می‌تواند اطلاعات آموزنده‌ای برای افراد ارائه کند. در این نوع ارزیابی، چهار رئیس وجود دارد که می‌توانند منبع معتبری برای بازخورد باشند. ساده‌ترین و نزدیک ترین منبع به افراد «مافوق بلافصل» است و «مدیران ماتریسی»، «مدیر بلافصل قبلی» و سایر روسا نیز در این ارزیابی مشارکت دارند. (جونز و برلی، ۱۳۷۹) ارزیابی پایین به بالا: یکی از ابتکارات اصلی فرایند بازخور ۳۶۰ درجه اینست که زمینه‌ای برای ارائه بازخورد به فرادستان ایجاد می شود. در ارزیابی زیردستان یا بازخورد پایین به بالا، زیردستان عملکرد مدیران و سرپرستان را از چندین بعد ارزیابی می‌کند و نتایج ارزیابی را به فرد اصلی ارائه می‌دهند. بازخور پایین به بالا به عنوان یک عنصری از فرایند گسترده بازخور ۳۶۰ درجه است و همچنین فرایند مهمی است که به توسعه سازمان و افراد کمک می‌کند.(همان منبع) بازخور همکاران: در مدل بازخور ۳۶۰ درجه، ارزیابی همکاران یک دیدگاه ۱۸۰ درجه در زمینه ارزیابی عملکرد فرد ارائه می کند. بازخور همکاران، توسط کن و لاولر بدین صورت تعریف می شود: «فرایند مشارکت گروهی از افراد که در مورد فرد قضاوت می کنند، به طوری که هرکدام از آنها دارای رفتار، ویژگی یا موفقیت منحصر به فردی هستند.»خود ارزیابی: به فرایندی دلالت دارد که به موجب آن، فرد عملکرد خودش را ارزیابی می کند. در این فرایند، خود فرد به عنوان منبع ارزیابی و علاقه‌مند به خود ارزیابی است.(جونز و برلی، ۱۳۷۹)علل رواج بازخور ۳۶۰ درجهارزیابی چندمنبعی در سال ۱۹۸۰ در سازمان‌ها رواج یافت و به عنوان یک ابزار توسعه، به‌طور گسترده استفاده شد. ارزیابی پایین به بالا و ارزیابی همکاران در ۱۹۷۰ و اواخر ۱۹۸۰ مورد توجه قرارگرفته شد، اما تا اواخر ۱۹۹۰ طول نکشید که بازخور ۳۶۰ درجه متداول شد.در اواخر ۱۹۸۰ کتاب‌هایی در زمینه بازخور چند منبعی منتشر شدند که حاصل تحقیقات انجام‌گرفته به‌وسیله «مرکز رهبری خلاق درگرینبور» بودند. براساس این تحقیقات سه یافته به‌دست آمده است:۱ – بازخور یک عنصر کلیدی در توسعه و شخصیتی و حرفه‌ای است؛۲ – بسیاری از مدیران کارآمد، یادگیرندگان هستند. به عبارت دیگر، مدیران اثربخش، فرصت‌های یادگیری و توسعه را تشویق می‌کنند؛۳ – بسیاری از افراد، در محیط‌هایی با بازخور ضعیف، فعالیت می‌کنند.به‌طور کلی محققان معتقدند، یک سری عواملی هستند که در تکامل ارزیابی منابع چندگانه نقش تسریع‌کنندگی را برعهده دارند. اولین عامل بررسی نگرش کارکنان است. این بررسی‌ها در زمینه بررسی رضایت کارکنان براساس ابعادی چون خط‌مشی، رویه‌ها، محیط کاری، مزایا و پاداش است.جنبش مدیریت کیفیت جامع، با تاکید بر کیفیت و رضایت مشتری به عنوان یک نیروی پیش برنده در توسعه بازخور ۳۶۰ درجه عمل می‌کند. مدیریت کیفیت جامع به‌ویژه برخدمات مشتری / کیفیت توجه دارد. در تلاش برای کیفیت برتر، بازخور ۳۶۰ درجه منبع اطلاعاتی قوی و بسیار مفیدی ارائه می‌کند، به‌دلیل اینکه، با این روش، مشتریان و عرضه‌کنندگان از جهات مختلف می‌توانند بازخور دهند. گروت (۱۹۹۶) مدعی است که مدیریت کیفیت جامع به‌صورت یک نیروی تقویت‌کننده در پیشرفت و توسعه افراد به کار گرفته شده است، با این تصور که نزدیکترین افراد در شغل، دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد و در نتیجه برای پیشنهاد روش‌هایی برای توسعه و بالندگی هستند.از این رو، مدیریت کیفیت جامع، ابزاری برای توسعه فرآیندهای بازخور ۳۶۰ درجه بود. عامل تسهیل‌کننده دیگر، خود ارزیابی است. تورنو و لوندن(۱۹۹۶)بحث می‌کنند که ارزیابی سنتی سرپرست به ارزیابی‌کنندگان دیگری نظیر زیردست، همکاران گسترش یافته است تا سیستم ارزیابی عملکرد مناسب‌تر و منصفانه‌تری در سازمان ایجاد شود. آنها اشاره می‌کنند که نیاز مدیران برای انطباق با محیط تجاری متغیر، دلیل اصلی و رواج بازخور ۳۶۰ درجه در دهه‌های گذشته بوده است. منابع ارزیابی (درون و بیرون) سازمان اطلاعات

مهمی ارائه می‌کنند تا سازمان قابلیت انطباق پیدا کند. فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه(فرآیند ارزیابی ۳۶۰ درجه)سیستم بازخور ۳۶۰ درجه شامل مراحل مختلف است: (مک کارتی، ۲۰۰۱)کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجهمتداول‌ترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه عبارتند از:توسعه کارراهه: تحقیقات نشان می‌دهند که ۹۴درصد سازمان‌ها، از بازخور ۳۶۰ درجه برای آموزش و استفاده می‌کنند. متداول‌ترین کاربرد بازخور چند منبعی، توسعه کارراهه است که شامل خودبالندگی، توسعه رهبری، بهبود مدیریت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان است. هدف بازخور، مشخص کردن نقاط قوت و نیازهای توسعه یادگیرنده است و یادگیرنده از افزایش خود ادراکی بهره‌مند می‌شود.(مک کارتی، ۱۹۹۹) تغییر فرهنگی: بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند در جهت تسهیل تغییر سازمانی استفاده شود. محققان معتقدند که ارزیابی منابع چندگانه، آگاهی از اهمیت رفتارهای رهبری، نتایج واحد کاری و انتظارات مشتری از استراتژی اصلی و سازمان را ارائه می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌ها از بازخور ۳۶۰ درجه برای تغییر فرهنگ سازمان، تسریع تغییر و ارتقای توانمندی کارکنان استفاده می‌شود.زمانی که هدف سازمان تغییر فرهنگ سازمانی است، بازخور ۳۶۰ درجه می‌تواند چرخه موثرتری در زمینه ارتباط کارکنان با قابلیت‌ها و رفتارهایی که برای سازمان ارزشمند است، ارائه کند. اسمیتر معتقد است که محتوای ارزیابی منابع چندگانه با ابعادی از عملکرد در ارتباط است که برای سازمان مهم هستند. این رفتارهای مهم ابزار ارزیابی و افرادی را دربردارند، که در معرض ارزیابی منابع چندگانه، شمایی از عملکرد مطلوب و رفتارهای مورد انتظار را توسعه می‌دهند.(اورلی،۱۹۹۴) ارزیابی عملکرد: در زمینه استفاده از بازخور منابع چندگانه به عنوان یک روش تعیین پاداش کارکنان در بین صاحب‌نظران اختلاف وجود دارد. بعضی از محققان معتقدند، ایجاد ارتباط بین بازخور ۳۶۰ درجه با پاداش و غیره، باعث کاهش اعتماد به این سیستم می‌شود. با این حال در زمینه ارزیابی عملکرد، به عنوان کاربرد بازخور ۳۶۰ درجه، مطالب تئوریک قوی وجود دارد.در زمینه ارزیابی عملکرد، سه منبع متمایز مشخص شده است که سازمان‌ها از آنها استفاده می‌کنند. (ایلگن و همکاران، ۱۹۷۹) افزایش اثربخشی تیم: سازمان‌ها از بازخور در جهت ارتقای اثربخشی تیم نیز استفاده کنند. بسیاری از شرکت‌ها و موسسات سیستم‌های بازخور ۳۶۰درجه‌ای را توسعه می‌دهند که بر مهارت‌های مورد نیاز در اثربخش‌تر کردن تیم‌های کاری تاکید دارد. اطلاعاتی که این فرآیندها جمع‌آوری می‌کنند، هم رفتارهای ضروری‌تر را مشخص می‌سازد و هم به افراد کمک می‌کند تا آنچه را درک کنند که برای اثربخشی تیم لازم است ماهیت متفاوت بازخور ۳۶۰ درجه برای توسعه مهارت‌های کار تیمی، مناسب است. بنابراین، متداول‌ترین کاربردهای بازخور ۳۶۰ درجه بر کارراهه و سایر اشکال توسعه کارکنان تاکید دارند. (لپسینگر و لوسیا، ۱۹۹۷)نتیجه‌گیریکی ازمشکلات اساسی در سازمان های کشور، فقدان سیستم کارآمد ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها است که باعث ایجاد مشکلاتی برای کارکنان، مدیریت و سازمان‌ها شده است. مهمترین شاخص بازخور ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها، به‌کارگیری کارکنان، مدیران و کارکنان زبردست در فرآیند ارزیابی است که در نتیجه آن، سازمان‌ها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به‌کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند.تجربه نشان داده اعمال موارد زیر باعث شده نتایج بازخور ۳۶۰ درجه اثربخش تر گردد.۱- قبل از بکارگیری ابزار ۳۶۰ درجه جهت ارزیابی عملکرد باید نحوه اعمال آن و همچنین روش استفاده آن در سازمان شفاف سازی گردد و در صورت لزوم آموزش های لازم به افراد داده شود.۲- بازخور فرصتی برای ایجاد تغییری مثبت در رفتار تیمی می دهد، بازخور باید بگونه ای باشد که افراد سازمان از همدیگر حمایت کنند(به جای اینکه برای هم مشکل ساز شوند) و باعث بهبود در فرهنگ کار تیمی شود.۳- بازخور منابع چندگانه چیزی بیش از یک ابزار است. در اینجا بازخور یک فرآیندی است که چندین رخداد در آن تسهیل می شود. ممکن است دریافت کنندگان بازخور در زمینه کاری که باید انجام دهند آگاهی لازم را نداشته باشند، بنابراین جلساتی توسط مدیران و کارشناسان آشنا با موضوع می تواند اجرای بازخورد را به سهولت انجام پذیرد.۴- سازمان باید براساس داده‌های بازخور ۳۶۰ درجه، برنامه‌هایی برای حمایت از فعالیت‌های بالندگی داشته باشد، در غیر این صورت، تجربیات کسب شده در این زمینه ممکن است اتلاف شود و از پروسه‌های آینده حمایت مورد نیاز به عمل نیاید.۵- برای اینکه بازخور ۳۶۰ درجه به عنوان رهیافت کاملاً جدیدی شود، نباید با تصمیمات پاداش‌دهی و منابع انسانی مرتبط باشد. این امر ضروری است به‌دلیل اینکه، در صورتی که افراد معتقد باشند که داده‌های ارائه شده در بازخور بر حقوق، شغل و کارراهه‌شان تاثیر می‌گذارد، احتمالاً به سختی پاسخ‌های عینی ارائه می‌کنند و شاید فرآیند بازخور چیزی بیشتر از یک ارزیابی عملکرد ساده قلمداد نشود. (فانی- عباسی، ۱۳۸۲)۶- فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه باید حمایت مدیریت عالی سازمان را به همراه داشته باشند و سایر مدیران را به‌انجام چنین کاری در سازمان تشویق کنند. (مک کارتی، ۲۰۰۱)منابع: آرمسترانگ، مایکل. ۱۳۸۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. جان وای، جونز. ویلیام برلی. «بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌هایی برای مدیران». ترجمه سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی. ۱۳۷۹. تهران: انتشارات ساپکو. سلطانی، ایرج.۱۳۸۱. مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان). اصفهان: انتشارات ارکان سلطانی، ایرج. ۱۳۸۴". بنیاد های کار تیمی. "چاپ اول. اصفهان: انتشارات ارکان.سینگر، مارک. مدیریت منابع انسانی. ترجمه فریده آل آقا. ۱۳۷۸. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. فانی، علی اصغر. طیبه عباسی. ۱۳۸۲. بازخورد ۳۶۰ درجه. ماهنامه تدبیر (۱۳۶).مرکز آموزش ایران خودرو. ۱۳۸۵. ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل. میرسپاسی، ناصر. ۱۳۶۵. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.

سایت اینترنتی مدیر یار ۳۶۰ ,(۲۰۰۱) www.modiryar.com MACCARTY.M AND TOMAAS N CARAVAN FEEDBACK AND PROCCASS: PERFORMANCE IMPROVEMENT AND EMPLOYEE CAREER DEVELOPMENT", JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING, PP.۵-۳

بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکردسازمان جهاد مازندران

هد سازمانی و رابطه آن با عملکردسازمان جهاد مازندران دکتر سید مهدی حسینی - دکترعلی مهدیزاده

عنوان کامل مقاله: بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران: نویسندگان: دکتر سید مهدی حسینی دکترعلی مهدیزاده اشرفی مهدی ملکی - چکیده : هدف از انجام این پژوهش بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکردکارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران می باشد . در این پژوهش سؤالهای مورد بررسی عبارتند از : آیا بین تعهد عاطفی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟آیا بین تعهد مستمر کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟آیا بین تعهد هنجاری کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟آیا بین تعهد سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان

مازنـدران بـا عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟برای تعیین حجم نمونه آماری به جـدول کرجسـی و مورگان مراجعه شـده است و از جـامعه آمـاری مورد مطالعه به صورت تصادفی۳۰۹ نفر از کارکنان جهاد کشاورزی استان مازنـدران انتخاب شده است. اطلاعـات موردنیـاز برای این تحقیـق طی دو مرحله جمع آوری شـده است . مرحله اول روش مراجعه به اسـناد است که برای تعیین سطح عملکرد کارکنان از آن استفاده شده و در مرحله دوم برای اندازه گیری تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد آلن و می یر استفاده شده است .بنابراین روایی پرسشنامه مورد تایید است. و برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است . اندازه این ضریب بالاتر از ۷۵٪ بوده است و نشان می دهد که پرسشنامه مورد نظر از پایایی مورد قبول برخوردار است .در این پژوهش برای پاسـخگویی به سوالات از روش ضـریب همبسـتگی رتبه ای اسپیرمن اسـتفاده شـده است .یافته های تحقیق مبتنی بر آزمون سوالات تحقیق به شـرح زیر می باشد :بین تعهد عاطفی و تعهد هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد.و بین تعهد مسـتمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد.و سـرانجام مشخص شد بین تعهد سازمانی کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود نـدارد.وا ژگان کلیـدی: تعهـد سازمانی، تعهـد عاطفی ، تعهـد هنجاری، تعهد مسـتمر، عملکردمقدمه:یکی از ویژگی ها و مشـکلات اکثر سازمان ها وشـرکت های دولتی و خصوصی کشورما در مقایسه با آنچه درشـرکت ها و سازمان های خارجی به خصوص غرب و ژاپن دیده می شود ، عدم احساس تعهد سازمانی کارکنان نسبت به سازمانی که در آن مشـغول به کار هسـتند ، می باشـد . زمانی که یک سازمان بوجود می آید ، برای رسیدن به اهداف خود نیاز به منـابع وامکانات دارد .مهمترین عامل در جهت نیل به اهـداف سازمان نیروی انسانی است .افرادی که در سازمان مشـغول به کار می شونـد میزانی از کـار و کوشـش و وفـاداری خود را به سازمـان می دهنـد و در برابر آن درخواستی بیش از پـاداش مـادی از سازمان دارنـد . آنـان امنیت ، احترام ، رفتـار انسانی ،ارتباط اجتماعی با مردم وحمایت جهت دستیابی به هـدف های خود را خواهاننـد.اگر سازمان تنها به هـدف های مادی کارکنان توجه کنـد و هـدف های معنوی را نادیـده بگیرد ، کارکنان در سازمان به عملکرد اندک گرایش می یابنـد ، زیرا توقعات آنها برآورده نشـده است ، هرگاه هـدف های مادی و معنوی افراد از سوی سازمان مورد توجه قرار گیرد ، آنان با تمام توان خود درجهت تحقق اهداف سازمان تلاش و کوشش خواهند نمود.تعهد ساز مانی صرفا وفاداری به سازمان نیست ، بلکه فراینـد مسـتمری است که از طریق آن کارکنـان سازمـان علاـقه منـدی خود را نسبت به سازمان واهـداف آن ابراز می کننـد..بیان مسئله کارائی ،اثربخش وبهبود عملکرداز مهمترین اهداف یک سازمان محسوب می شودوهر سازمانی سـعی در تقویت این سـتادهها از طریـق گونـاگون دارد. قبـل از هر سـرمایه گـذاری در هرزمینه ای تـا حـد ممکن بایـداز موثربودن آن تاحـد ممکن اطمینـان حاصل پیـدا کرد.بنابراین برای تقویت عملکردونیل به اهـداف بایـد عوامل مرتبط و تقویت کننـده را شـناسائی نمود.پس از شناسـائی وبررسـی بایـددر جهت تقویت آنهاگـام برداشت یکی از این عوامل تعهـد سازمانی است که در سالهای اخیر توجه زیادی رابه خود معطوف کرده است تعهـد سازمـانی به عنوان وابسـتگی عـاطفی و روانی به سازمـان در نظر گرفته می‌شود که بر اساس آن فردی که شدیـدا متعهـد است، هویت خود را بـا سازمان معین می کنـد، در سازمان مشارکت می‌کنـد و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لـذت می برد .بوکانان(۱۹۷۴) ، تعهد را چنین تعریف می کند:«تعهد نوعی وابسـتگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف یک سازمان است. وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف سازمان ، به خاطر خود سازمان جدای از ارزشـهای ابزاری آن. پرتر و همکـاران (۱۹۷۸) تعهـدسازمانی را به‌عنوان «درجه نسبی تعیین هویت فرد بـا سازمـان و مشـارکت و درگیری او در سازمـان تعریـف کرده انـد» . در ایـن تعریـف، تعهـد سازمـانی سـه عامـل را شامـل می شـود ۱- اعتقـاد به اهـداف و ارزشهای سازمان ۲- تمایـل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان ۳- آرزو وخواست قوی وعمیق برای ادامه عضویت بـا سازمان. تعهـد سازمانی بر بسیاری از متغیرها ماننـد غیبت ،ترک شـغل ،رضایت شـغلی وعملکرد تاثیر گـذار است.ارتباط وتاثیر آنها یکسان نیست اما در این پژوهش سـعی کرده ائیم باتوجه به مـدل سه شاخه جان میر((john meyer ابعاد تعهد سازمانی بررسی وارتباط هر کدام از آنها با عملکرد کارکنان بررسـی شود. در واقع می توان گفت سوال اساسـی این تحقیق به شرح زیر است :آیا بین تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان سازمان جهاد کشاورزی رابطه معنی داری وجود دارد ؟اهمیت وضـرورت مسئلهلوتانز (به نقل از عراقی ،۱۳۷۷) اظهار می دارد که در متون تحقیقی اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی ، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش بینی کننـده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شـغل آورده شده است . تعهد و پایبندی مانند رضایت ، دو طرزتلقی نزدیک به هم هسـتند که به رفتارهای مهمی ماننـد جابجایی و غیبت اثر می گذارنـد.همچنین تعهـد و پایبندی می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند، کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می مانند و بیشتر کـار می کننـد. مـدیران بایـد تعهـد و پایبنـدی کارکنـان را به سازمان حفظ کننـدو برای این امر بایـد بتواننـد بااسـتفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان ، تعهد و پایبندی را بیشتر کنند.(مورهد،ترجمه الوانی و معمارزاده ، ۱۳۷۴.)اندیشه تعهد موضوعی اصـلی در نوشـته های مدیریت است . این اندیشه یکی ازارزشـهای اساسی است که سازمانـدهی بر آن متکی است و کارکنان براساس ملاک تعهـد،ارزشیابی می شوند. اغلب پرسشـهایی به عمل می آید از قبیل : آیا اضافه کار خواهـد کرد؟ آیاروزهای تعطیل بر سـر کار خواهـد آمـد؟ آیا دیر می آید یا زود می رود؟ اغلب مدیران اعتقاددارند که این تعهد برای اثربخشـی سازمان ضرورتی تام دارد (میچل ، ترجمه شکرکن ،۱۳۷۳.)سئوالات تحقیق۱- آیا بین تعهد عاطفی کارکنـان جهاد کشاورزی استان مازنـدران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟۲- آیا بین تعهد مسـتمر کارکنان جهاد کشـاورزی اسـتان مازنـدران بـا عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟۳- آیـا بین تعهـد هنجـاری کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟۴- آیا بین تعهد سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟مفاهیم و تعاریف تعهـد سازمانیتعهـدسازمانی مانندمفاهیم دیگررفتارسازمانی به شـیوه های متفاوت تعریف شـده است . اگر چه درباره تعهد سازمانی تعاریف متعددی یافته می شود ، ولی در بررسـی که دو صاحب نظر به نـام هـای می یر (Meyer) و آلـن (Allen) در سـال ۱۹۸۷ دربـاره تعهـد سازمانی انجام داده انـد ، مشـخص شـد که هریک از تعـاریف تعهـد سازمـانی به یـک از سه موضوع کلی ، وابسـتگی عـاطفی ، درک هزینه ها و احساس تکلیف بر می گردد.معمولی ترین شـیوه برخورد ، تعهـد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابسـتگی عاطفی به سازمان درنظر می گیرند. براساس این شیوه ، فردی کـه بـه شـدت متعهـد است ،هـویت خـود را از سازمـان می گیرد، در سازمـان مشـارکت دارد و بـا آن درمی آمیزد و ازعضـویت در آن لـذت می برد (سـاروقی ، ۱۳۷۵).پـورتر و همکـارانش (۱۹۷۴) تعهـدسازمانی را پـذیرش ارزشـهای سازمـان و درگیرشـدن در سازمـان تعریف می کننـد و معیارهای انـدازه گیری آن را شامل انگیزه ، تمایل برای ادامه کار و پـذیرش ارزشـهای سازمان می دانند.چاتمن و اورایلی (۱۹۶۸) تعهد سازمانی را به معنی حمایت و پیوستگی عاطفی بااهداف و ارزشهای یک سازمان ، بـه خـاطر خـود سازمـان و دور از ارزشـهای ابزاری آن «وسـیله ای برای دستیـابی بـه اهـداف دیگر» تعریـف می کننـد (رنجبریـان ،

۱۳۷۵).تعهد سازمانی عبارت از نگرشهای مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمان (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد(استرون ، ۱۳۷۶). در مطالعه ای که توسط باتمن (Bateman) و استراسر (Strasser) در سال ۱۹۸۴ صورت گرفت ارتباط متغیرهای زیر با تعهد سازمانی سنجیده شده است .۱- رفتار تشویقی مدیر ۲- رفتار تنبیهی مدیر ۳- ویژگی های شغل۴- تمرکز ۵- نیاز به موفقیت ۶- جایگزین های شغلی در خارج سازمان۷- استرس شغلی ۸- رضایت شغلی ۹- سن ۱۰- تحصیلات ۱۱- سابقه خدمت ۱۲- سابقه در مسیر شغلی تجزیه وتحلیل همبستگی بین این متغیرها و تعهد سازمانی نشان می دهد که تمام این متغیرها به استثنا جایگزین های شغلی و استرس شغلی با تعهد سازمانی رابطه مثبت دارند ولی جایگزین های شغلی و استرس شغلی با تعهد رابطه منفی دارند . همچنین این تحقیق نشان می دهد که تعهد سازمانی پیش شرط رضایت شغلی است نه رضایت شغلی پیش شرط تعهد سازمانی .مطالعه آلن و می یردر مطالعه ای که توسط ((می یر و آلن)) در سال ۱۹۹۰ برای سنجش و تعیین پیش شرط های تعهد سازمانی صورت گرفته پیش شرطهای تعهد عاطفی به صورت زیر مطرح شده است :۱- چالش شغلی ۲- وضوح نقش ۳- وضوح اهداف ۴- مشکل بودن هدف ۵- پذیرش مدیریت : حدی که مدیریت پیشنهادات کارکنان را می پذیرد .۶- انسجام همکاران ۷- تبعیت سازمانی ۸- عدالت: حدی که با کارکنان به طور برابر رفتار می شود.۹- اهمیت شخصی : حدی که کارکنان احساس می کنند برای سازمان مهم هستند.۱۰- بازخور : حدی که کارکنان در رابطه با عملکردکاری خود ، بازخور دریافت می کنند.۱۱- مشارکت : حدی که کارکنان مجاز به شرکت در تصمیم گیری در رابطه با کارشان هستندمطالعه برانینگ و سیندردر تحقیقی که توسط Bruning و ۱۹۹۳) Snyder) صورت گرفته نقش میانجی و تعدیل کننده جنسیت و پست و مقام در ارتباط بین تعهد سازمانی و متغیرهای اثرگذار بر آن مورد توجه واقع شده است . در این تحقیق به منظور بررسی تاثیر تفاوتهای جنسی و تفاوت در پست و مقام در رابطه با تعهد سازمانی و عوامل موثر بر آن چهار گروه نمونه انتخاب شده اند:سرپرستان زن ، کارکنان زن ، سرپرستان مرد ، کارکنان مرد . عوامل موثر بر تعهد سازمانی به عنوان متغیر مستقل در چهار دسته زیر طبقه بندی شده اند : الف – رویه های اجتماعی ، شامل : سبک رهبری ، انسجام تیم و .....ب- آگاهی از موقعیت ، شامل : تضاد نقش ، وضوح نقش و ....ج- ارزیابی شخصی شامل احساس شایستگی فردی .د- رضایت شغلی شامل رضایت از کار ، رضایت از همکاران ، رضایت از حقوق ، رضایت از فرصتهای ارتقاءیافته های پژوهشی رضا دولت آبادی فراهانی در این تحقیق تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" ۱۳۸۷سعی شده تا وضعیت تعهد سازمانی در وزارتخانه‌های دولتی (که نمونه کاملی از سازمانهای بحش عمومی‌اند) مورد مطالعه قرار گیرد، همچنین رابطه تعهد سازمانی بعنوان متغیر مستقل بر متغیر وابسته عملکرد شغلی در دو سطح کارشناسان و کارکنان سنجیده شود. سنجش نگرش تعهد سازمانی با استفاده از شاخص آلن و می‌یر (۱۹۹۰) صورت گرفته و شاخص عملکرد شغلی، نمره ارزشیابی عملکرد افراد می‌باشد. به منظور آزمون فرضیات تحقق، از طریق پرسشنامه اطلاعات لازم جمع‌آوری و سپس با استفاده از روشهای مناسب آماری شامل: تحلیل واریانس ، آزمون کاری-مربع، ضریب توافقی پیرسون، ضریب همبستکی و ضریب تعیین، ارتباط تعهد سازمانی (شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی) با عملکرد شغلی کارمندان (کارشناسان و کارکنان) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است ، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که: ۱- بین تعهد عاطفی شاغلین در سازمانهای مختلف دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد. ۲- بین تعهد مستمر شاغلین در سازمانهای مختلف دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد. ۳ -بین تعهد تکلیفی شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ۴ -بین تعهد عاطفی و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ۵-بین تعهد مستمر و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ۶ -بین تعهد تکلیفی و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین، الف) بین تعهد سازمانی شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد. ب) بین تعهد سازمانی و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود دارد. نهایتا پیشنهاداتی ارائه شده که می‌توان مورد توجه مدیران سازمانهای دولتی قرار گیرد.جامعه آماریجامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران می باشد. که در زمان انجام تحقیق تعداد کارکنان۱۸۱۴ نفر می باشند.نمونه آماریبرای تعیین حجم نمونه آماری به جدول کرجسی و مورگان مراجعه شده است و از جامعه آماری مورد مطالعه به صورت تصادفی۳۱۷ نفر از کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران انتخاب شده است.روش گردآوری اطلاعاتاطلاعات موردنیاز برای این تحقیق طی دو مرحله جمع آوری شده است . مرحله اول روش مراجعه به اسناد است که برای تعیین سطح عملکرد کارکنان از آن استفاده شده و در مرحله دوم برای اندازه گیری تعهد سازمانی کارکنان از پرسشنامه استاندارد میر استفاده شده است .ابزار گردآوری اطلاعاتابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه استاندارد آلن و می یر می باشد. که شامل ۲۴ پرسش می باشد که ۸ پرسش اول جهت بررسی تعهد عاطفی و۸ پرسش دوم جهت یررسی تعهد مستمر و ۸ پرسش سوم جهت بررسی تعهد تکلیفی یا هنجاری به کار برده شده است.بدلیل استفاده از پرسشنامه استاندارد آلن و می یر ، روایی پرسشنامه مورد تایید است. و برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است . اندازه این ضریب بالاتر از ۷۵٪ بوده است و نشان می دهد که پرسشنامه مورد نظر از پایایی مورد قبول برخوردار است .روش تحقیق:پژوهش حاضر ازیک طرف از نوع توصیفی-همبستگی است.توصیفی از این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می دهد و ازطرف دیگر باتوجه به اینکه در پی شناسائی روابط بین متغییرهاست یک تحقیق همبستگی به حساب می آید.روش تجزیه و تحلیل اطلاعاتدر این پژوهش درتحلیل استنباطی از روش ضریب همبستگی رتبه ای اسپیرمن استفاده شده است .آزمون سئوالاتبرای پاسخ به سئوالات پژوهش حاضر از روش غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.سوال شماره یکآیابین تعهد عاطفی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزارSPSS نشان می دهد که بین تعهد عاطفی کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر۷/۰٪ استجدول (۱) :خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال یکضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد۰۰۷. ۹۰۲. ۳۰۹سوال شماره دوآیابین تعهد مستمر کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزارSPSS نشان می دهد که بین تعهد مستمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر۷/۱۲ ٪ استجدول (۲)خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال دومضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد۱۲۷. ۰۲۶. ۳۰۹سوال شماره سومآیابین تعهد هنجاری کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزارSPSS نشان می دهد که بین تعهد

هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر۱۰ ٪ استجدول (۳) : خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال سومضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد۱۰۴. ۰۶۹. ۳۰۹سوال شماره چهارمآیابین تعهد سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی استان مازندران با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود دارد؟نتیجه حاصل از به کارگیری نرم افزارSPSS نشان می دهد که بین تعهد هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه معنی داری وجود ندارد. ضریب همبستگی محاسبه شده با برابر۱۰ ٪ استجدول (۳) : خروجی آزمون غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن برای سوال چهارمضریب همبستگی سطح معنی دار تعداد۱۰۱. ۰۷۶. ۳۰۹مقایسه با سایر تحقیقاتدر پژوهش حاضربه بررسی تعهد سازمانی و رابطه آن با عملکردکارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان مازندران پرداخته شد -یافته های تحقیق نشان می دهد که بین تعهد عاطفی کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود ندارد همچنین در تحقیق رضا دولت آبادی فرآهانی۱۳۷۸ که تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" انجام گرفته.. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که: بین تعهد عاطفی شاغلین در سازمانهای مختلف دولتی تفاوت معناداری وجود ندارد.-یافته های تحقیق نشان می دهد که بین تعهد مستمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود دارد و در تحقیق تحقیق رضا دولت آبادی فرآهانی۱۳۷۸ که تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" انجام گرفته.. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که: بین تعهد مستمر و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود ندارد- یافته های تحقیق نشان می دهد که بین تعهد هنجاری کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود ندارد. و در تحقیق تحقیق رضا دولت آبادی فرآهانی۱۳۷۸ که تحت عنوان "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" انجام گرفته.. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که: بین تعهد هنجاری و عملکرد شاغلین در سازمانهای دولتی رابطه معناداری وجود داردتوصیه ها و پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیقنتیجه حاصل از پاسخ به سوال شماره دو نشان می دهد که بین تعهد مستمر کارکنان با عملکرد آنان رابطه مستقیم وجود دارد. با توجه به این که تعهد مستمر بیان کننده هزینه های احتمالی ناشی از ترک سازمان و اجبار به باقی ماندن و ادامه خدمت در سازمان است . در این راستا هر چه فرصت های شغلی برای فرد درخارج سازمان کمتر و سرمایه گذاری های او بیشتر باشد ، احتمال ترک خدمت کمتر خواهد بود ، به بیان دیگر با صرف وقت و گذراندن آموزش های حین خدمت و تلاش بیشتر ، افراد به راحتی حا ضر به ترک خدمت نمی شوند و ضرورتا به کار خود در سازمان ادامه می دهند. بنابراین پیشنهاد می گردد که احراز شغل در این سازمان بر مبنای شایستگی بوده تا اینکه کارکنان سازمان احساس نمایند که سازمان آنها نسبت به سازمانهای دیگر دارای عدالت شغلی بهتری می باشند همچنین نظام جبران خدمت (مستقیم و غیر مستقیم) را به نحو مطلوب در سازمان برقرار گردد تا اینکه کارکنان دراین قالب نیازهای رفاهی و تسهیلاتی خود را مرتفع ببینند تا بدین ترتیب به سازمان خود وفادار بوده و ترک سازمان در طول دوران خدمت را از ذهن خود خارج نماید . محدودیت های تحقیقعموماً هر تحقیق و پژوهش با محدودیت های خاص خود روبرو است و پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنی نیست و دارای محدودیت هایی به شرح زیر می باشد۱- محدود بودن تحقیق در حوزه سازمان جهاد کشاورزی در سطح استان مازندران ۲- در این تحقیق صرفا به بررسی رابطه تعهد سازمانی بر عملکرد توجه شده و دیگر متغیر ها مورد لحاظ قرار نگرفته است .۳-عدم حضور اگثر کارکنان در محل کار خود به جهت نوع وظیفه مندی سازمان پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود - این تحقیق در دیگر سازمانها و ادارات دولتی انجام گیرد . - رابطه تعهد سازمانی بر بهروری سازمان ها مورد بررسی قرار گیرد . - رابطه بر روی رضایت ارباب رجوع مورد بررسی قرار گیرد. - رابطه بین تعهد سازمانی و بیگانگی از کار کارکنان دستگاههای اجرائی مورد بررسی قرار گیرد .- رابطه بین تعهد سازمانی و تحصیلات کارکنان دستگاههای اجرائی مورد بررسی قرار گیرد .- رابطه بین تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان دستگاههای اجرائی مورد بررسی قرار گیرد . منابع داخلی :۱- اسماعیلی ,کوروش«تعهد سازمانی» تدبیر,شماره ۱۱۲,سال ۱۳۸۰.۲- استرون ، حسین .. تعهد سازمانی . مدیریت در آموزش و پرورش . دوره پنجم ،شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳. سال ۱۳۷۷۳- حسینی ، سید مهدی، مهدی زاده اشرفی، علی، روش تحقیق در علوم انسانی، تهران ، انتشارات یکان ، (۱۳۸۵) چاپ اول۴- دولت آبادی فراهانی، رضا ، "بررسی تعهد سازمانی در سازمانهای دولتی و تاثیر آن بر عملکرد شاغلین" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم اداری،.۱۳۸۷۵- رضاییان ، علی . مدیریت رفتار سازمان . تهران : انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران سال ۱۳۷۴۶- فرهنگی ,علی اکبر ,حسین زاده,علی «دیدگاههای نوین درباره تعهد سازمانی »,تدبیر , شماره ۱۵۷,خرداد۱۳۸۴.۷- مدنی ,حسین «بررسی میزان تعهد سازمانی کارکنان وعوامل مؤثر بر آن »(مطا لعه موردی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی) ,دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی ,۱۳۸۴.۸- مشبکی,اصغر«رابطه تعهد و وجدان کاری با تحول اداری » نامه پژوهش شماره ۹

منابع خارجی :

Allen, N.J.& Meyer, J.P.(۱۹۹۰) “The measurement and antecedents of affective, . ۱ continuance and normative commitment to the organization”. Journal of Occupational Psychology, Vol.۶۳, PP:۱-۱۸.۲. Bulgarella , Caterina C. ۲۰۰۵ " Employee satisfaction & Customer satisfaction , Guidstar research.۳. Greenberg, J & baron, R.A “Behavior in”, Prentic-Hall, Inc, ۷th ed, ۲۰۰۰.۴. Shiuan, c.b & yu, j.d & Relley, j.h “organizational commiment, supervisory commitment and employee out comes in the shinese contex proximal phyothsis or global hypothesis C”, Journal of organization behavior, Vol ۲۴, no ۳ (۲۰۰۳).۵. BehaviorEHAVIOR”. Scott-forsmand and company ۳rd ed ۱۹۸۷.۶. Mondy , R, W ,NOE , R.M & Premeaux , S .R ,۲۰۰۲ "Humen Rrsource manegment ۸th ed . prentice - Hall۷. Lawler , E ,E ۲۰۰۴ "Creating High Performance organizations "Edwar Lawler۸. Riketta , M .۲۰۰۲ . "Attitudinal organizational commitment and job performance ... " J. of organizational tehaviour , ۲۳ , ۲۵۷-۲۶۶

مدیریت گلوگاه

احسان مقیمی حاجی- علی چراغعلی

گلوگاه، براساس تئوری محدودیت‌ها[۱]، منبعی بحرانی است که نرخ خروجی و توانایی یک عملیات برای تولید درامد را تعیین

می‌کند. گلدرات[۲] به منظور حداکثر کردن نرخ خروجی اشاره کرده است که یک گلوگاه باید با ضریب بهره‌وری ۱۰۰درصد برنامه‌ریزی شود. اگر نرخ دریافت سفارش بزرگتر یا مساوی زمان

فرایندها باشد، موجودی در حال تولید و زمان‌های انتظار برای تامین به طور پیوسته افزایش خواهند یافت. در مطالعه‌ای که با شبیه‌سازی یک فعالیت تولیدی انجام شد، محققان دریافتند زمانی که میزان ضریب بهره‌وری در یک منبع گلوگاهی برای یک دوره طولانی برابر ۱۰۰درصد باشد، عملکرد سیستم مختل خواهد شد.مسئله این است که اگر ضریب بهره‌وری ۱۰۰درصد برای یک منبع گلوگاهی نتواند در یک دوره زمانی طولانی محقق شود، ضریب بهره‌وری بهینه در طولانی مدت به چه میزان است؟ این تحقیق، سعی بر آن دارد تا با مطالعه موردی کارخانه درب‌سازی، به این سوال پاسخ گوید.تئوری محدودیت‌ها: این تئوری زمانی که یک سیستم با چندین فعالیت گلوگاهی و غیرگلوگاهی سروکار دارد، روش‌هایی را برای ماکزیمم کردن سود عملیاتی شرح می‌دهد.مرور ادبیاتدرک اینکه عملیات تولیدی همیشه باید با مقدار معینی از کمبود مواجه باشد، موضوع تازه‌ای نیست. به گفته موندن[۳] ،۱۰درصد از ظرفیت اضافی در خطوط تولید به منظور تطابق با نوسانات عملیات تولیدی، ضروری است. کراجوسکی[۴] و همکارانش در ۱۹۸۷ دریافتند که مدیران ژاپنی کمبود ظرفیتی بین ۱۲ تا ۱۸درصد را در عملیات خود مجاز می‌دانند. بر طبق تحقیقاتی که توسط ناکاجیما[۵] در ۱۹۹۱ روی عملیات تولیدی شرکت‌های ژاپنی انجام گرفته است، در اغلب عملیات تولیدی یک ضریب بهره‌وری حدود ۵۰درصدی معمول بوده و یک بازدهی ۸۵درصدی برای تجهیزات، تا حدودی ایده‌آل است. چاکراوورتی[۶] کمبود ظرفیت برنامه‌ریزی شده را این‌گونه تعریف کرده است:تعدادی بسیار کمی از شرکت‌ها هستند که محدودیت داخلی دارند- همان منبع گلوگاهی- زیرا به طور معمول تقاضای برخی از مشتریان انجام نمی‌شود و این مشتریان مجبورند تا نیازشان را از رقبا تامین کنند. فرض بازار رقابتی کامل، به سرعت شرکت‌ها را وادار می‌کند تا سهم بزرگتری از بازار و تعداد بیشتری مشتری در دسترس داشته باشند. در این زمان است که محدودیت داخلی ظاهر می‌شود. یعنی محدودیتی که به شما اجازه توسعه بیشتر بازار را ندهد.ضریب بهره‌وری منبعی گلوگاهی ممکن است برای دوره‌ای کوتاه مدت، ۱۰۰درصد باشد، اما این میزان ضریب بهره‌وری نمی‌تواند برای دوره‌ای طولانی حفظ شود. سؤالی که پیش می‌آید این است که اگر بهره‌وری ۱۰۰درصد امکان‌پذیر نباشد، ضریب بهره‌وری بهینه برای یک گلوگاه چقدر است؟ باید به این نکته توجه کرد که مفاهیم تئوری محدودیت‌ها نمی‌توانند پاسخی به این پرسش بدهند. نتایج تحقیقی که به روش شبیه‌سازی در سال ۲۰۰۲ انجام گرفت، آشکار ساخت زمانی‌که ضریب بهره‌وری منبع گلوگاهی زیر ۹۰درصد باشد، سیستم در بهترین وضعیت خود کار خواهد کرد.اقدامات اولیهبه منظور شروع تحقیق، تیمی چند فعالیتی[۷] متشکل از مدیران و دیگر افراد تشکیل شد. این گروه مسئول تحلیل وضعیت کنونی کارخانه درب‌سازی، برنامه‌ریزی تغییرات و اجرای آن با کمک کارکنان شد. گروه، کار خود را با مصاحبه با پرسنل (مدیران، سرپرستان و کارگران) و نیز مرورگزارش‌های شکایات مشتریان، فرایند سفارش‌گذاری، گزارش‌های تولید و گزارش‌های ارسال محموله‌ها آغاز کرد. از آنجا که شرکت برای بهبود وضعیت خود به دنبال یافتن راه‌حلی بلندمدت بود، گروه بسیار مشتاق بود که سیستم کنونی را به منظور یافتن منبع مشکلات، کاملاً تحلیل کند.نمایش فرایند[۸]- تحلیل سیستم موجودگروه به منظور درک کامل سیستم‌های موجود، نمایش فرایند را بر روی عملیات کنونی تولید انجام داد و دریافت که این فرایند ضرورتاً شامل دو فرایند می‌شود: ۱. فرایند سفارش‌گذاری ۲. فرایند انجام سفارش. فرایند سفارش‌گذاری با سفارشاتی که از فروش خارجی دریافت می‌شوند و یا سفارشاتی که مستقیماً از مشتری به نویسنده تولید می‌رسد (کسی که در نهایت برای پذیرش سفارشات دریافتی و ارسال آن به تولید تبدیل کرده و آنها را برای سرپرست تولید ارسال می‌کند. سرپرست تولید، سفارشات دریافتی تولید را برای تولید و ارسال به موقع آنها، مدیریت می‌کند.گروه، مشکلی جدی را در مرحله سفارش‌گذاری پیدا کرد. یک سیستم اطلاعاتی حرفه‌ای، برای ردیابی سفارشات استقراریافته بود، اما هیچ‌گونه کنترل ظرفیتی قبل از اینکه سفارش دریافتی برای کارخانه مورد قبول واقع شود، انجام نمی‌پذیرفت. تفکر معمول این بود که ما نمی‌توانیم بر چگونگی سفارش‌گذاری مشتریانمان تاثیر بگذاریم و برای حفظ مشتریان مجبور به انجام خواسته‌های آنها هستیم. شرکت برای بقا در بازار رقابتی، باید حداقل زمان و دامنه‌ای گسترده از محصولات را به مشتری پیشنهاد دهد. این موضوع از انباشت زیاد محصولات نهایی در کارخانه جلوگیری می‌کند. به عنوان یک نتیجه، گروه دریافت که کارخانه بیش از اندازه توسط سفارشات، بارگذاری شده، تولید به طور دائمی از برنامه عقب‌مانده و به طور پیوسته با مشکل جدی درخصوص عملکرد زمان تعهدات مواجه است. تولید درب، شامل چهار گام اصلی ذیل است: عملیاتی اتوماتیک که توسط ماشین مخصوص انجام می‌شود عملیات دستی شامل کشیدن در، استقرار قسمت بالا و پهلویی آن روی گیره و قراردادن آن روی نوار نقاله عملیات دستی شامل میخ‌کوبی، برگرداندن در و هل دادن آن به سمت نقاله مرحله بعد عملیات دستی شامل میخ‌کوبی، بازکردن گیره‌ها و قراردادن درب درون جعبه‌های حملگروه، جزئیات تولید درب را مورد مطالعه دقیق قرار داد و سه نکته مهم مورد توجه آن قرار گرفت: معمولاً خط تولید ۸ ساعت در روز فعالیت می‌کند وبدلیل ملاحظات مالی، نمی‌تواند برای تامین سفارشات از ساعات اضافه‌کاری یا افزودن نوبت کاری دوم استفاده کند. میانگین زمانی چهار گام اصلی فرایند تولید در، عبارتند از: ایستگاه اول ۵/۱دقیقه. ایستگاه دوم و سوم و چهارم هر کدام ۵/۰دقیقه. منبع گلوگاهی، ایستگاه اول یا همان فرایند اتوماتیک است که امکان تغییر توالی کاری یا موازی کاری در آن وجود ندارد. گروه دریافت که منبع گلوگاهی به طور متوسط حدود ۴۰درصد از زمان تولید، توقف دارد. شامل خرابی‌های غیرمنتظره، تعمیر، سرویس‌های برنامه‌ریزی شده و زمان‌های راه‌اندازی می‌گردد. تحلیل بیشتر، آشکار کرد که خرابی‌های غیرمنتظره، تعمیر و سرویس‌های برنامه‌ریزی شده در این نوع ماشین مخصوص، امری معمول است، اما زمان راه‌اندازی آن حدود ۲۰دقیقه طول می‌کشد. گروه از تکنیک‌های «تعویض قالب در یک دقیقه[۹]» (در ادامه شرح داده خواهد شد) برای کاهش زمان راه‌اندازی استفاده کرد و زمان راه‌اندازی ماشین به ۲ دقیقه کاهش یافت. در نهایت زمان توقف منبع گلوگاهی ۱۰درصد بهبود و میزان آن به ۳۰درصد کاهش یافت. «تعویض قالب در یک دقیقه» تئوری و تکنیکی برای اجرای عملیات راه‌اندازی در کمتر از ۱۰دقیقه است. این تکنیک، زمان تعویض ابزار و راه‌اندازی را از روز به ساعت و دقیقه کاهش می‌دهد. این موضوع، سیستم‌های تولید ناب را از درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و زمان تامین کوتاهتر بهره‌مند می‌سازد.تعیین ضریب بهره‌وری مناسب برای منبع گلوگاهیبا استفاده زمان در دسترس ۸ ساعت در روز (۴۸۰دقیقه) و تقاضای روزانه ۳۰۰عددی، زمان نبض تولید[۱۰] (زمانی‌که هر محصول برای کامل شدن و پاسخ به نیاز مشتری در موعد مقرر، به آن نیاز دارد) موردنیاز برابر با ۱.۶=۳۰۰/۴۸۰ دقیقه است. با توجه به ۳۰درصد زمان توقف، گروه دریافت که زمان چرخه ۱.۹۵=۱.۳*۱.۵ دقیقه‌ای برای منبع گلوگاهی به منظر رسیدن به زمان نبض تولید، کافی نخواهد بود. گروه مجبور بود که مقدار اولیه ضریب بهره‌وری گلوگاه را به منظور ادامه فعالیت در صنعت تعیین کند.گروه، سفارشات مشتری و گزارش‌های تولید را برای استقرار مقدار اولیه ضریب بهره‌وری گلوگاه مورد مطالعه قرار داد (به جدول شماره۱ نگاه کنید). بدون توجه به تغییرات منبع گلوگاهی، میزان تولید متوسط روزانه در

برابر بـا ۲۲۴=(۱.۵/۴۸۰)*(۱.۳) عـدد است. بـا مـورد تـوجه قراردادن جـدول، به دو نکته مهم می‌تـوان پی برد:۱. با افزایش ضـریب بهره‌وری گلوگـاه از ۴/۷۱ درصـد به ۳/۸۰درصد ۲۰ عـدد سـفارش جدیـد، مـورد قبول واقع می‌شود و این یعنی ۱۲۸۰دلار افزایش درامـد. اما این افزایش درآمد، عملکرد تحویل بموقع را از ۹۸درصد به ۸۹درصد تنزل می‌دهد.۲. وقتی ضریب بهره‌وری گلوگاه از ۳/۸۰درصد به ۸/۸۴ درصد افزایش یابد، عملکرد کارخانه بدتر می‌شود. در این شـرایط، فقط سـفارش ۱۰درب جدید موردپذیرش قرار می‌گیرد و این یعنی فقط ۶۴۰دلار افزایش در درامد. از سوی دیگر، این افزایش درامد، کاهش بزرگی را در عملکرد تحویل به موقع ایجاد می‌کند، یعنی ضریب عملکرد از ۸۹درصد به ۷۰درصد کاهش می‌یابد.

جدول۱: ضـریب بهره‌وری منبع گلوگاه و عملکرد تولید با توجه به محیط رقابتی سطح بالا، کارخانه ضریب عملکرد ۹۰درصد برای تحویل بموقع را به عنوان هـدف مـدنظر قرارداد و این یعنی سـطح بهینه بهره‌وری گلوگاه بایـد ۳/۸۰درصد باشد. برطبق این تحقیق، باورکردنی نیست که با پذیرش ۱۰سفارش جدید، ضریب عملکرد تحویل بموقع کارخانه به طرز بدی خراب شود. این یافته‌ها، ما را به این نتیجه می‌رسانـد که از تلاش برای پـذیرش سـفارشات جدیـد (فراتر از مقـدار بهینه) بایـد اجتناب شود. زیرا برای آینده کاری شرکت سودمنـد نیست و به آن آسیب می‌رسانـد.مـدیریت ضـریب بهره‌وری منبع گلوگاهیدر میزان سـفارش، از یک روز به روزی دیگر دامنه‌ای وسیع از تغییرات وجود دارد (سفارش‌ها بین ۱۵۰ تا ۴۵۰ عدد در روز متغیر است). گروه می‌دانست که مدیریت سطح بهینه بهره‌وری منبع گلوگاهی به یک چالش تبـدیل شـده است. لذا برای یافتن راهکار، دو روش اجرا کرد: ۱. نحوه سفارش‌گذاری درب‌ها توسط مشتری‌ها را موردمطالعه قرار داد. گروه گزارش‌های سـفارشات مشتری را به طور کامل تحلیل کرده و دریافت که در مجموع ۷ مشتری ۷۰درصـد از سـفارشات را انجام می‌دهنـد. گروه برای فهم اینکه چه عواملی به طور اساسـی تصـمیم آنها را برای سفارش‌گذاری یک درب در یک زمان خاص تحت تاثیر قرار می‌دهد، با این مشتری‌ها مصاحبه کرد و دریافت که مشتریان، مکرراً سفارشات خود را به صورت دسته‌ای، سـفارش‌گذاری می‌کنند. زیرا شرکت، تخفیفی ارزشمند برای این روش سفارش‌گذاری قائل می‌شود. ۲. گروه ساختـار جدیـدی را برای دادن تخفیـف بر مبنـای اینکـه چگـونه مشتریـان به صـورت یکنـواخت سـفارش‌گذاری می‌کننـد، توسـعه داد (میزان سـفارش تقریباً ثابت در دوره‌های مختلف). ۵ مشـتری از ۷ مشتری اصـلی با این سیسـتم جدید تخفیف تطابق پیـدا کردند و ۲ مشتری به اسـتفاده از ساختار قبلی تخفیف ادامه دادنـد. طی چنـد ماه بعـد، گروه مشاهده کرد که تغییرات در سفارشات دریافتی به طور محسوسـی کاهش پیدا کرد (بین ۲۵۰تا ۳۵۰عـدد در روز). گروه دریافت با توجه به محیط پویایی که در تغییرات مشتریـان و میزان سـفارشات آنهـا وجود دارد، ساختـار تخفیف جدیـد به تنهـایی نمی‌توانـد برای مـدیریت موثر سـفارشات دریافتی کافی باشـد.به عنوان یک نتیجه، گروه جایگاه جدیدی در چارت سازمانی تعریف کرد: «مدیر سـفارشات درب‌ها». وظایف اولیه این مدیریت عبارت بود از ارزیابی سفارشات دریافتی و تصمیم‌گیری در این مورد که سفارش از طریق کارخانه انجام پذیرد یا از طریق سازنـدگان فرعی تعـداد درب‌هایی که برای ساخت داخل کارخانه موردقبول واقع می‌شوند بر مبنای ضـریب بهره‌وری منبع گلوگـاهی است که بر مبنـای کنـترل ظرفیت روزانه منبـع گلوگـاهی تعیین می‌شود. به منظور مـدیریت سـفارشاتی که بایـد از طریق سازندگان فرعی انجام می‌شد، دو فعالیت انجام پذیرفت:الف- گروهی از سازندگان کوچک که زمان تامین سفارش آنها و کیفیت محصولاتشـان عـالی بود، شـناسایی شـد.ب- به منظور رد، ردیـابی و تسـریع در سـفارشات، تغییراتی در سیسـتم اطلاعـاتی با هـدف رسـیدن به زمان تامین و کیفیت موردانتظار، انجام پـذیرفت.نتیجه‌گیریاز این تحقیق، دو نتیجه مهم به دست آمد. ۱. تجربه اجرایی ما نشـان داد که ضـریب بهره‌وری بهینه منبع گلوگاهی کمتر از ۱۰۰درصـد است. (در این مورد خاص ۳/۸۰درصد) و هر تلاشی برای افزایش ضـریب بهره‌وری، نتایـج ناگواری برای کارخانه داشت. البته انـدازه ضـریب بهره‌وری بهینه، بستگی به نوع عملیات تولیدی خواهد داشت. به علاوه، تحلیل حساسیت نیز برای ضریب بهره‌وری در اطراف ضریب بهره‌وری بهینه منبع گلوگاهی، انجام پذیرفت و مشاهده شد که به محض افزایش ضـریب بهره‌وری، میزان عملکرد تحویل بموقع به سرعت کاهش می‌یابد. بنابراین، مهم است که شرکت‌ها این ضـریب را تا حـد ممکن با دقت تعیین کنند. اگر به هر دلیلی این موضوع امکان‌پذیر نبود، بهتر است حدی پایین برای ضریب بهره‌وری مدنظر قرارگیرد، سپس به مرور زمان آن را تا مقدار بهینه افزایش دهید.۲. مدیریت موثر گلوگاه به منظور حفظ و بهبود عملکرد کارخـانه، امری حیـاتی بود. کارخـانه، حجمی بالاـ از تغییرات در سـفارشات را از روزی به روز دیگر تجربه می‌کرد. بررسـی بیشتر، آشـکار کرد که این تغییرات مربوط به سـیاست شـرکت در تخفیف دادن بر مبنای حجم سـفارش بود. سیسـتم جدید تخفیف بر مبنای اینکه مشتریان چگونه به طور یکنواخت سـفارش‌گذاری کنند، ایجاد شد. به مرور زمان این سیسـتم، تغییرات شدید در سـفارشات را کـاهش داد. بـه منظـور حفـظ میزان ضـریب بهره‌وری منبـع گلوگـاهی، رویه‌هـایی برای انجـام سـفارشات از طریق سازنـدگان فرعی نیز ایجـاد شـد.در نهـایت درک این موضـوع مهم است که محیـط رقـابتی کنـونی اقتضـا می‌کنـد که شـرکت‌ها به نیازهای مشتریان با سـرعت بیشتری نسـبت به گذشـته پاسـخ دهنـد. این موضوع فشاری مضاعف را در زمینه پیگیری راه‌های جـدید کسب مزیت‌های رقابتی نوین به شرکت‌ها وارد می‌کند.منابع:

Atwater J.B. & Ckakravorty S.S., Bothleneck management: Theory and Practice, Production planning and control, Vol:۱۷,۲۰۰۶ Goldratt, E.M., Theory of Constraints, ۱۹۹۰ (North River Press Inc.: Croton-on-Hudson, New York, NY). Lecture notes of Dr.Chao_Hsien Chu, School of Information sciences and Technology, The Pennsylvania state university, USA Dye L., Resource bottleneck analysis, managing multiple Projects, Vol: ۱,۲۰۰۲

[۱] . .Theory of constraints[۲].Goldratt-۱۹۹۰[۳]. Monden-۱۹۸۴[۴]. Krajweski[۵].Nakajima[۶] Chakravorty-۲۰۰۰[۷]. Cross-Functional[۸]. Process Mapping[۹] . Single Minute Exchange of Die (SMED)[۱۰]. Takt time[۱]. Bottleneck Managementhttp://old.sanatekhodro.com/Template۳/Article.aspx?AID=۵۳۸

بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها

روح الله تولایی-مسلم باقری

چکیده: امروزه با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسـته‌ای که سازمان ها با آن مواجه هسـتند اندیشـمندان دانش مدیریت به این نتیجه دست یافته‌انـد که مهمترین عامـل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منابع انسانی آن‌ها می‌باشـد و به همین دلیل توجه به رابطه آنهـا بـا سازمـان و دیـدگاه آنهـا نسـبت به سازمـان روز به روز افزایش می‌یابـد. یکی از مفـاهیم مطرح در این زمینه تعهـد سازمانی

کارکنان می‌باشد که در تعریف آن بیان می‌شود که تعهد سازمانی یک نگرش دربارهٔ وفاداری کارمندان به سازمان و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقهٔ خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند.. این مقاله با بررسی مبانی نظری به بررسی تاثیر تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان پرداخته و به این نتیجه دست یافته است که تعهد سازمانی کارکنان احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی آنها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبتر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع‌دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره وری سازمان را به همراه دارد.مقاله حاضر به بررسی نقش تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها پرداخته و سعی کرده است تا با ذکر دیدگاهای اندیشمندان مختلف عوامل موثر بر این موضوع را شناسایی نماید. این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن پیمایشی-توصیفی و مطالعات کتابخانه ای می باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری می باشد.واژگان کلیدی: تعهد سازمانی،تعهد عاطفی، تعهد مستمر، تعهد تکلیفی، عملکرد سازمانمقدمه:امروزه در سازمان‌ها به منابع انسانی به عنوان مهمترین منابع سازمان نگریسته می‌شود و مدیران به خوبی دریافته‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی، منابع انسانی سازمان می‌باشند، از این رو امروزه توجه به مقوله تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش‌های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرانقشی توسط منابع انسانی یکی از دغدغه‌های جدّی مدیران سازمان ها می‌باشد.تعهد سازمانی یک نگرش است. یک حالت روانی است که نشان دهندهٔ نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می‌باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی فرد برای ادامه خدمت در سازمان، نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامهٔ خدمت در آن است و الزام عبارت از دین، مسؤولیت و تکلیفی است که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می‌بیند از دیدگاهی دیگر، تعهد سازمانی نوعی احساس وابستگی و تعلق خاطر به سازمان است.بنابراین تعهد سازمانی «یک نگرش دربارهٔ وفاداری کارمندان به سازمان است، و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقهٔ خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند (مجیدی، عبدالله. ۳۲: ۱۳۷۶).بدیهی است تعهد سازمانی کارکنان زمانی ارزشمند خواهد گردید که بر روی عملکرد سازمان تاثیر مثبت داشته و موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان گردد، از این رو این مقاله به بررسی تحقیقات مختلف صورت گرفته در این زمینه پرداخته و به تاثیرات تعهد سازمانی کارکنان بر عملکرد سازمان اشاره دارد.مفهوم تعهدتعهد را افراد مختلف به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند که ذیلاً‌ـ برخی از آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد:استاد شهید مطهری، تعهد را به معنی پایبندی به اصول و قراردادهایی می‌داند که انسان نسبت به آنها معتقد است و بیان می‌دارد": فرد متعهد کسی است که به عهد و پیمان خود وفادار باشد و برای اهداف آن تلاش نماید "کانتر تعهد را تمایل افراد به در اختیار گذاشتن انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی می‌داند. سالانکیک تعهد را عبارت از پیوند دادن فرد به عوامل و اقدامات فردی وی می‌داند، یعنی تعهد زمانی واقعیت می‌یابد که فرد نسبت به رفتار و اقدامات خود احساس مسئولیت و وابستگی نماید (الحسینی،۱۳۸۰، صص،۳۱-۳۰).مودی و همکارانش، تعهد را به عمل فراتر از وظایف مقرره اطلاق می‌نمایند. ابراز عملی تعهد، برای به انجام رسیدن فعالیتها ضروری است و بخصوص در مشاغل کلیدی و حساس، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. کوک و وال نیز سه مفهوم" وفاداری"، "احساس هویت و شناسایی "و" آمادگی "را برای تعهد مطرح کرده‌اند (مجیدی، ۱۳۷۶، صص ۴۰-۴۲).انواع تعهدتعهد در سازمان به انواع مختلف نظیر، تعهد مکتبی، تعهد ملی، تعهد خویشتن‌مدارانه، تعهد گروهی و تعهد سازمانی تقسیم می‌شود(الحسینی،۱۳۸۰، ص،۳۱).- تعهد مکتبی از تعلق به یک جهان‌بینی به وجود می‌آید و به میزان تقید فرد به الزامات نگرشی و گرایشی مکتب مربوط، می‌تواند از نوع تعهد اصول‌گرایانه یا سازش کارانه و یا معتدل و معقول قلمداد شود.- تعهد ملی، همان حس ناشی از وطن‌دوستی است که فرد طی آن مصالح ملی و میهنی خویش را ملاک رفتار خود قرار می‌دهد.- تعهد خویشتن‌مدارانه، از علاقه‌مندی بیش از اندازه فرد به منافع خود ناشی می‌شود و معمولاًـ افرادی که گرفتار کیش شخصیت و خود برتربینی و یا بی‌توجه به منافع دیگران و سازمان هستند از آن برخوردارند، لذا، به تناسب محور بودن منافع فردی و ناسازگاری آن با منافع سازمان ناهنجاریهای رفتاری بروز پیدا می‌کند.- تعهد گروهی، وابستگی فرد به گروه و ترجیح اهداف گروه، مشخصه اصلی این نوع تعهد است. تعهد گروهی می‌تواند در جهت تقویت فعالیتهای گروهی و یا پدیده گروه فکری عمل کند. خاستگاه گروه اندیشی یا تعهد گروهی منفی نیاز به حرمت داشتن، نیاز به اعتماد، کاهش فشار احساس گناه، نایل شدن به اهداف غیررسمی و احساس پیروی از شخصیت مافوق می‌باشد.آثار زیانبار گروه‌اندیشی می‌تواند شامل: توهم آسیب‌ناپذیری، گریز از نقد منطقی، اجتناب از ارزیابی، یکسونگری و تعصب گروهی، کلیشه‌سازی غیرمعقول، اعمال فشار بر اعضاء، اغماض لغزشها، توافق جمعی بی‌منطق، نادیده گرفتن اطلاعات مخالف، مسدود کردن سایر مجاری اطلاعات و تعصب روی کارکرد گذشته و تصمیمات اتخاذ شده باشد.(الوانی، ۱۳۷۲، صص۸۶-۸۲).ابعاد و تعاریف تعهد سازمانیدر مطالعات رفتار سازمانی، تأکید برنگرشهای مربوط به کار می‌باشد و بیشتر این مطالعات در ارتباط به سه نگرش، وابستگی شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی است.(رابینز ،۲۸،۱۳۸۵)اخیراً توجهات زیادی به مطالعه رفتار سازمانی شده است (مودی و همکاران؛ ۱۹۷۹). بنابراین مانند خیلی از مفاهیم روان‌شناسی سازمانی، تعهد به شیوه‌های متفاوتی تعریف و اندازه‌گیری شده است. اگر چه تعاریف متفاوتی از تعهد در ادبیات موضوع یافت می‌شود، ولی هر یک از آنها یکی از سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف را منعکس می‌کنند.(آلن و میر ،۱۰،۱۹۹۳)الف) وابستگی عاطفی عمومی‌ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی در ادبیات مربوطه، شیوه‌ای است که تعهد بعنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می‌شود که براساس آن فردی که شدیداً متعهد است، خود را با سازمان تعیین هویت می‌کند، در سازمان مشارکت می‌کند و درآن درگیر می‌شود و از عضویت در سازمان لذت می‌برد. تعاریف مطرح شده در ذیل به این جنبه از تعهد اشاره دارند.(مودی و همکاران ،۲۰،۱۹۷۹)- «شلدن» در سال ۱۹۷۱ تعهد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «یک نگرش با یک جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد».- کانتر «در سال ۱۹۷۳ تعهد را «به عنوان تمایل افراد به در اختیار گذاشتن ارزش و وفاداری واقع نشدند.شاخص ۸ سؤالی که «آلن و می‌بر» (۱۹۹۰) به منظور سنجش این نوع تعهد طرایح کرده‌اند، معتبر بوده و در مطالعات متعددی نیز مورد استفاده واقع گردیده است.ب) درک هزینه‌هابرخی از صاحبنظران عقیده براین دارند که وابستگی عاطفی و روانی در مفهوم تعهد نقش چندان برجسته‌ای ندارد، در عوض تعهد بعنوان تمایل به انجام فعالیتهای مستمر براساس تشخیص و درک فرد نسبت به هزینه‌های ناشی از ترک سازمان تعریف می‌گردد. براین اساس، هرقدر که فرد تصور کند در صورت ترک خدمت هزینه‌های زیادی متوجه او خواهد شد، تمایل به ماندن در سازمان و احساس تعهد به آن در او بیشتر خواهد بود.از جمله نظریه‌های مربوط به تعهد که در مطالعات متعددی برآن تأکید شده، «تئوری سرمایه‌گذاریها» می‌باشد که توسط بیکر (۱۹۶۰) مطرح شده است. «بیکر تعهد را بعنوان تمایل به انجام «مجموعه فعالیتهای مستمر» تعریف می‌کند که این تمایل به

خاطر ذخیره شـدن انـدوخته‌ها و سـرمایه‌هایی است که با ترک آن فعالیت، این اندوخته‌ها از بین می‌رود. این تعریف وقتی برای بیان تعهد به سازمان بکار می‌رود که فعالیتهای مستمر فقط به عضویت در سازمان اشاره دارد. نیز اصلاح «سرمایه‌گذاریها» برای اشاره به ارزشـی است که فرد در سازمـان سـرمایه‌گذاری کرده است (ماننـد تلاش، پـول، آموزش) که می‌توانـد سوخت (مصـرف) شـده یا بی‌ارزش شود، البته در صورتیکه فرد سازمان را ترک نماید. چنین سـرمایه‌گذاریهایی ممکنست شامل سـهم سازمان از پرداخت حق بازنشسـتگی، بهبـود مهارتهـا، موقعیت‌هـای ویژهٔ سازمـانی،«مودی و همکـاران وی (۱۹۸۲)» می‌باشـند که به چهـار دسـته طبقه‌بنـدی می‌شوند: ویژگیهای شخصـی، ویژگیهای شغلی، تجربیات کاری و ویژگیهای ساختاری.همچنین مطرح می‌شود که جزء مستمر تعهد سازمانی براساس دو عامل، حجم و انـدازه سـرمایه‌گذاریهای فردی و نیز درک فقدان فرصت‌های شـغلی در خارج از سازمان، ایجاد می‌شود. این پیش شـرطها کار نظری بیکر، فال رل و کازبالت (۱۹۸۱) می‌باشد.به نظر «بیکر» احتمال اینکه کارکنان در سازمان باقی بماننـد، رابطـه مثبـتی بـا حجـم و انـدازه سـرمایه‌گذاریهایی دارد کـه آنـان در سازمـان کرده‌انـد. همچـون سـرمایه‌گذاریها، فقـدان فرصت‌های شغلی جایگزین هزینه‌های منصوره ناشی از ترک سازمان را افزایش می‌دهد. بنابراین کارکنانی که می‌دانند جایگزینهای شغلی کمتری برای آنهـا وجود دارد، تعهـد مستمر آنها به کارفرمای (سازمان) فعلی قوی‌تر خواهـد بود.در نهایت مطرح می‌شود که جزء تکلیفی (هنجـاری) تعهـد سازمانی تحت تأثیر تجربیات فردی قبل از ورود به سازمان (اجتماعی شـدن خانوادگی – فرهنگی) و همچنین پس از ورود به سازمـان (اجتماعی شـدن سازمانی) قرار می‌گیرد. درباره اجتماعی شـدن «خانوادگی – فرهنگی»، یک فرد، تعهـد تکلیفی قوی را هنگامی به سازمان پیـدا می‌کنـد که افراد مهم از دیـدگاه وی مانند والدین، بر وفاداری به یک سازمان خاص تأکیـد کرده یا خود مـدت طولانی در آن سازمان شاغل بوده‌اند. همچنین پیرامون اجتماعی شدن سازمانی، مطرح می‌شود کارکنانی که از طریق شـیوه‌های مختلف سازمـانی رهنمون شـده تـا سازمـان را به خوبی درک کرده و باور کننـد، وفاداری و تعهـد (تکلیفی) بیشتری به سازمان خواهند داشت. خلاصه‌ای از مطالب پیش گفته تحت عنوان مدل سه بخشـی تعهد سازمانی ارائه می گردد.عوامل مؤثر برتعهـد سازمـانیطی سالهـای اخیر مطالعـات زیادی در مورد تعهـد سازمانی صورت گرفته که در هر یک از این مطالعات تعهد سازمـانی یـا به عنوان متغیر مسـتقل و یا بعنوان متغیر وابسـته مـد نظر قرار گرفته شـده است. یک بازنگری ادبیات موضوع که توسـط «ریچرز (۱۹۸۵) صـورت گرفت نشـان داد که یـازده مطـالعه تعهـد را به عنوان یـک متغیر مسـتقل و بیش از بیست مطـالعه آن را به عنوان یک متغیر وابسـته در نظر گرفته است.(میر و آلن ،۱۹۹۳،۶۱)بـا مروری که برادبیات موضوع تا سال ۹۸ توسط محقق (البته در مجلاتی که وارد کشور شده‌اند) انجام گرفته، نشان دهنده توجه بیشتر به مقولهٔ تعهد سازمانی به ویژه از دیدگاه دوم آن یعنی وابسته می‌باشد. لذا در این راستا، مطالعاتی که در آن تعهد سازمانی به عنوان یک متغیر وابسته مدنظر قرار گرفته و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسـی واقع شـده در پی می‌آید. بنابراین در اینجا به سـیری از ادبیات موضوع پیرامون عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی و ابعاد سه گانه آن اشـاره می‌شود. بررسـی تبعـات و نتایـج تعهـد سازماین و ارتباط آن‌ها با مقولـهٔ تعهـد همچون ترک خـدمت، غیبت، جابجایی و عملکرد کارکنان مجال دیگری می‌طلبـد که البته در قلمرو این رساله نمی‌گنجـد. اکنون توجه خواننده را به بررسـی ادبیات موضوع عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در شـکل ابعاد عاطفی، مسـتمر و هنجاری تعهد یا رعایت سیر تاریخی آن، جلب می‌نماید.الف) تعهد عاطفی از میان سه بخش تعهـد عاطفی، مسـتمر و هنجاری، تعهد عاطفی بیشتر مورد بررسـی واقع شده است. در یک تجزیه و تحلیل جامع، مشـخص شده که از میان ۴۰ پژوهش در زمینه تعهـد سازمانی ۲۴ مورد آن به بررسـی تعهـد عاطفی پرداخته است (سامرس، ۱۹۹۵،۴۹)مطالعه استیرز و همکاران (۱۹۷۸)استیرز، پرترومودی (۱۹۸۳: ۲۹۰-۲۹۲)برخی از عوامل مؤثر برافزایش تعهد سازمانی را به صورت ذیل مطرح کرده‌اند:۱ – عوامل شخصی: اصلی‌ترین عامل شخصی، میزان تعلق و پیوستگی بالقوه‌آی است که کارمند در اولین روزکاری خود، به سازمان می‌آورد. افرادی که در اولین روزکاریشان خود را خیلی متعهـد به سازمان نشان می‌دهند احتمالاً با سازمان باقی خواهند ماند. افرادی که در آغاز ورود به سازمان خیلی متعهد باشـند، احتمالاً مسؤولیتهای اضافی را خواهند پذیرفت و عضویت خویش را با سازمان ادامه خواهنـد دادد. این فراینـد تعهـد اولیه ممکنست به شـکل یک سـیکل خود تقویت کننده درآید، یعنی اگر افراد در بدو ورود به سازمان تلاش و کوشش وافر مبذول دارند، ممکنست آنها تلاش بیشتر را بر مبنای تعهد بیشتر خود به سازمان توجیه نماینـد.۲ – عوامـل سازمـانی: عوامـل سازمـانی چون حیطه شـغل، بـازخورد، اسـتقلال و خودمختاری در کار، چالش شغلی و اهمیت شـغلی، درگیری و مشارکت رفتاری را افزایش می‌دهد. توانایی مشارکت در تصـمیم‌گیری مربوط به شـغل بر سـطح تعهد مؤثر می‌باشد. سازگاری بین اهداف گروه کاری و اهداف سازمانی، تعهد نسبت به این اهداف را افزایش می‌دهد. ویژگیهای سازمـاین چون، توجه به منـافع بهتر کارکنان و مالکیت کارکنان، بطور مثبت باعث افزایش تعهـد سازمانی می‌شود.۳ – عوامل برون سازمـانی: عامل برون سازمانی مهمی که باعث افزایش تعهـد می‌شود، قابلیت توانایی دستیابی به جایگزینهای شـغلی بعـد از انتخاب شغل فعلی فرد می‌باشـد. تحقیقی در یک سازمان نشان داد که افرادی که شـغلی با حقوق بالاتر پیـدا نکرده‌اند (یعنی توجیه خارجی ضعیف از انتخـاب خود)، بطور قابل ملاحظه‌ای سـطح بالاتری از تعهـد سازمانی را نسـبت به زمانیکه مشاغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده، از خود نشـان دادنـد. افرادی که شـغلی با بالاترین حقوق دریافت کرده بودنـد (توجیه خارجی کامل از انتخاب خود) چه در زمانی که شغل جایگزین برای آنها در دسترس بوده و چه زمانی که شغل جایگزین در دسترس نبوده، سطح تعهد یکسانی را از خود نشان دادنـد. بنابراین به نظر می‌رسـد بالاترین سـطح تعهد اولیه در میان افرادی وجود دارد که: (۱) توجیه خارجی و ضعیفی برای اولین انتخـاب آنها وجود دارد و (۲) انتخـاب اولیه را قطعی و غیرقابل تغییر می‌بیننـد یعنی فرصتی برای تغییر تصـمیم اولیه خود ندارنـد.مطالعه مودی و همکاران«مودی و همکارانش (۳۰: ۱۹۸۲). پیش شـرطهای تعهـد سازمانی (تعهد عاطفی) را در چهار گروه بصورت زیر (نمودار ۳) دسته‌بندی می‌کنند:۱ – ویژگیهای شخصی پژوهشهای متعددی، تأثیر ویژگیهای شخصی مختلفی را برتعهد سازمانی بررسی کرده‌آند. ویژگیهای شخصی بررسی شده شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت، سطح آموزش، نژاد و عوامل شخصی دیگر می‌باشـد. به طور کلی مشـخص شـده است که سن و سابقه خـدمت با تعهد رابطه مسـتقیم دارند.«مارچ و سایمون (۱۹۵۸) در حمـایت از ارتبـاط این متغیرهـا، خاطرنشـان کردنـد که وقتی سن و سـابقه خـدمت در سازمـانی افزایش می‌یابـد فرصت‌هـای شـغلی جـایگزین برای فرد محدود می‌شـود. ایـن کـاهش آزادی فرد ممکن است محبـوبیت کارفرمـای (سازمـان) فعلی را افزایش دهـد. در مقایسه با سن و سابقه خدمت، سـطوح آموزش اغلب مشـخص شده که با تعهد ارتباطی معکوس دارد. مطرح می‌شود که این ارتباط معکوس ممکنست ناشـی از این باشد که سازمان قادر نیست انتظارات افراد با سـطوح تحصیلات عالی را برآورده سازد. علاوه براین افراد با سـطوح تحصـیلات بالا ممکنست بیشتر به حرفهٔ خود متعهد باشند تا به سازمان.در پژوهش دیگری مشخص شده که جنسیت بـا تعهـد مرتبط می‌باشـد. در مطالعاتی که توسط «انجیل و پری (۱۹۸۱) و نیز تحقیقات دیگر صورت گرفت مشـخص شـد که زنان متعهـدتر از مردان هسـتند. گروسـکی در مورد این ارتباط اسـتدلال می‌کند که به طور کلی زنان برای کسب موقعیت‌ها در سازمان بایـد موانع زیادی را پشت سـربگذارند، به همین خاطر عضویت در سازمان برای آنها مهم‌تر می‌باشد.در نهایت یکسـری از مطالعات

تمایلات شخصی را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد بررسی کرده‌اند. یافته‌های علمی نشان می‌دهد که تعهد با انگیزهٔ موفقیت خواهی، احساس شایستگی و سایر انگیزه‌های سطوح بالاتر مرتبط می‌باشد. می‌توان اشاره نمود که تعهد به سازمان می‌تواند تا حدی تقویت شود که کارکنان احساس کنند، سازمان به عنوان منبعی برای ارضای نیازهای آنها می‌باشد.۲- ویژگی‌های مبتنی بر نقش : دومین گروه از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی که در ادبیات موضوع مشخص شده، نقش کارکنان و ویژگی‌های شغلی آن‌ها می‌باشد. سه جنبه ازنقش شغلی که تأثیر بالقوه‌ای بر تعهد کارکنان به سازمان می‌گذارند، عبارتند ازک حیطه شغلی با چالش شغل، تضاد در نقش و ابهام نقش.تحقیقات زیادی ارتباط بین حیطه شغلی و تعهد را بررسی کرده‌اند. فرضیه اصلی در اینجا اینست که شغل تقویت شده (غنی شده) چالش شغلی را افزایش می‌دهد و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد. علاوه بر این مطالعات متعددی ارتباط تضاد نقش و ابهام نقش را بررسی کرده و مطرح می‌کند که تعهد با تضاد نقش و ابهام نقش ارتباطی معکوس دارد.۳- ویژگی‌های ساختاری : اولین مطالعه در این زمینه توسط «استیرز و همکاران ۱۹۷۸)) صورت گرفته که چهار متغییر ساختاری ذیل در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته‌اند: اندازه سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و پیوستگی شغلی. در این پژوهش ارتباط معنی‌داری بین هر یک از این متغیرها و تعهد یافت نشد. به دنبال آن موریس و استیرز (۱۹۸۰) تأثیر متغیرهای ساختاری را نیز مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها متوجه شدند که اندازه سازمان و حیطه نظارت با تعهد سازمانی غیرمرتبط بودند ولی رسمیت و پیوستگی شغلی و تمرکز با تعهد ارتباط دارد. بدین معنا که کارکنانی که عدم تمرکز بیشتر، پیوستگی شغلی بیشتر و رسمیت بیشتر قوانین و مقررات و روش‌های تدوین شده را تجربه کرده‌اند، نسبت به کسانی که این عوامل را در اندازه کمتری تجربه کرده‌اند، تعهد سازمانی بیشتری را احساس می‌کنند. این یافته‌های به استثنای متغیر تمرکز با نتایج «استیرز و همکارانش» سازگار نبوده است. این دو مطالعه، جنبه‌های متفاوتی از ساختار را به عنوان عوامل مرتبط با تعهد مورد بررسی قرار دادند. «استیرز و روهودز در مطالعه تأثیر مالکیت کارکنان بر تعهد به این نتیجه رسیدند که وقتی کارکنان در مالکیت سازمان سهیم باشند، تعهد سازمانی بیشتری دارند تا زمانی که تنها به عنوان یک کارمند سازمان باشند. این پژوهش همچنین نشان داد که مشارکت در تصمیم‌گیری (یک جنبه مربوط به تمرکز) با تعهد سازمانی ارتباط دارد.۴- تجربیات کاری : چهارمین دسته از پیش شرط‌های عمده تعهد سازمانی تجربیات کاری می‌باشد که در طی زندگی شغلی فرد رخ می‌دهند. تجربیات کاری به عنوان یک نیروی عمده در فرایند اجتماعی شدن یا اثرپذیری کارکنان محسوب شده و همین نیز به نوبهٔ خود عامل عمده‌ای است که بر میزان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان تأثیر می‌گذارد.متغیرهای تجربه کاری که با تعهد سازمانی ارتباط دارند، در سه مطالعه با وابستگی سازمانی به طور قابل ملاحظه‌ایی مرتبط بوده است. علاوه بر این «بوکانان (۱۹۷۴)» به این نتیجه رسید که احساس اهمیت شخصی برای سازمان با تعهد سازمانی ارتباط دارد. بدین معنا، وقتی کارکنان احساس می‌کنند که مورد نیاز سازمان بوده و یا برای مأموریت و هدف سازمان اهمیت دارند، تعهد سازمانی آن‌ها افزایش می‌یابد. دیگر عامل مهم مربوط به تجربیات کاری، احساس کارکنان در مورد نگرش‌های مثبت همکاران نسبت به سازمان می‌باشد. بدین معنا که نگرش‌های مثبت همکاران بر تعهد فرد مؤثر می‌باشد. در ادامه تنها دو مطالعه ارتباط بین تعهد و سبک رهبری را مشخص کرده است. در هر دو مطالعه، مشخص شده که تعهد یا وظیفه‌گرایی رهبر ارتباط دارد و در مطالعه دوم، روشن شد که تعهد با ملاحظات انسانی رهبر نیز ارتباط دارد.مطالعه بارن و همکاراندر پژوهش دیگری بارن و گرینبرگ (۱۴۷: ۱۹۹۳)عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان را چنین تبیین می‌کنند:۱- تعهد تحت تأثیر جنبه‌های مختلف شغل قرار می‌گیرد: مشاغلی که میزان مسئولیت و اختیار واگذار شده در آن زیاد، تکرار پذیری آن کم و جذابیت آن زیاد می‌باشد،متصدی آن سطح بالایی از تعهد را از خود نشان می‌دهد. از طرف دیگر فرصت‌های کم برای ارتقاء، تنش‌های زیاد در شغل و ابهام زیادی در نقش باعث شکل‌گیری سطح پایینی از تعهد سازمانی می‌شود.۲- تعهد سازمانی تحت تأثیر وجود فرصت‌های شغلی جایگزین قرار می‌گیرد: شانس بیشتر برای یافتن شغل دیگر، و مطلوبیت بیشتر چنین جایگزین‌هایی، باعث می‌شود که فرد تعهد کمتری نسبت به سازمان خود داشته باشد.۳- تعهد سازمانی تحت تأثیر ویژگی‌های فردی قرار می‌گیرد: کارکنان مسن‌تر و یا با سابقه کاری بیشتر و ارشدتر و آن‌هایی که به کار خود علاقمند هستند، سطح بالاتری از تعهد را نشان می‌دهند. در گذشته، اغلب اظهار می‌شد که زنان در مقایسه با مردان، تعهد کمتری نسبت به سازمان خود دارند. یافته‌های اخیر نشان می‌دهد که چنین اختلافاتی در تعهد سازمانی وجود ندارد بلکه دو گروه تعهد یکسانی را از خود نشان داده‌اند.مطالعات ماتیودر پژوهشی که توسط ماتیو در سال ۱۹۹۱ صورت گرفت، پیش شرط‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی به چهار دسته به شرح ذیل تقسیم گردیده‌اند (۶۰۷: ۱۹۹۱).۱- ویژگی‌های شغل.۲- وضعیت نقش : شامل مواردی همچون ابهام نقش، تضاد نقش و حجم کاری نقش فرد می‌باشد.۳- متغیرهای فردی : شامل دو متغییر انگیزهٔ موفقیت و موقعیت کارآزمودگی می‌باشد.۴- تأثیرات جمع : شامل دو متغییر استاندارد عملکرد و انسجام می‌باشد.مطالعه کوهنبیشتر پژوهش‌هایی که در زمینهٔ تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن صورت گرفته، به روابط خطی ساده بین تعهد سازمانی و پیش شرط‌های آن پرداخته‌اند. تحقیقات اندکی، به نقش متغیرهای میانجی و تعدیل کنندهٔ ارتباط بین تعهد و پیش شرط‌های آن توجه کرده‌اند....جمع بندی و نتیجه گیری:امروزه اندیشمندان سازمان و مدیریت بیان می کنند که مهمترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی آن است و توجه به این سرمایه گرانبها بر روند شکست یا کامیابی سازمان ها تأثیر مستقیم دارد. لذا تلاش برای توسعه تعهد در کارکنان، امر مهمی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند. افراد متعهدتر، به ارزش ها و اهداف سازمان پایبندترند و فعالانه تر در سازمان نقش آفرینی خواهند کرد و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصتهای شغلی جدید اقدام می کنند.همانطور که در مقاله حاضر اشاره شد، مفهوم تعهد سازمانی، بر نگرشی مثبتی دلالت دارد که از احساس وفاداری کارکنان به سازمان حاصل می شود و با مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه به افراد سازمان و موفقیت و رفاه آنان تجلی می یابد. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان ها را در پی خواهد داشت که مدیران نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز می توانند با به کارگیری عوامل موثر بر این موضوع از نتایج آن بهره مند گردند. مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز موثرند عبارتند از: افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبترآنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع‌دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره مند می نماید. منابع و مآخذ:

۱. الحسینی، سید حسن (۱۳۸۰)، بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات بهاریه.۲. الوانی، مهدی (۱۳۷۲)، آسیب‌شناسی گروه‌اندیشی در تصمیم‌گیری، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسایل اداری ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.۳. اشرفی، بزرگ(۱۳۷۴) ، «بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ذغال سنگ

البرز شرقی»، پایان نامه کارشناس ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس۴.   مجیدی، عبدالله(۱۳۷۷)، «بررسی تأثیر جابجایی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان » پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، تهران، دانشگاه تربیت مدرس ۵.   مرتضوی، مهدی(۱۳۷۲) ، «بهره‌وری نیروی انسانی: بررسی رضایت شغلی تعهد سازمانی و امنبت شغلی»، مطالعات مدیریت، شماره اول، دوره سوم، تهران دانشگاه علامه طباطبائی،۶.   مشبکی، اصغر(۱۳۷۸)، «تعهد وجدان کاری و تحول اداری»، ماهنامه فرهنگ و تعاون، تهران، اتحادیه تعاونی‌های مصرف فرهنگیان ایران۷.   رابینز، استیفن (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، مترجمین: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۸. Allen. N.J. & Smith, C.A. Mayer, J.P. & (۱۹۹۳). "Commitment to organizations and Occupations: Extension and test of a three. Component Conceptualization", Journal of Applied Psychology, vol. ۷۸, No.۴, PP:۵۳۸-۵۵۱.۹.   Baron,R.A., & Greenberg,M.S. (۱۹۹۳), "Behavior in Organization" ۳ Ed, Prentice, Hall, PP:۱۴۷-۱۷۰, ۱۷۸-۱۸۰.۱۰.   Bateman,T.S., & Stasser,S.(۱۹۸۴), "A Longitudinal Analysis of the antecedents of organizational commitment", Academy of Management Journal, Vol ۲۷. P:۹۵.۱۱.   Burning, N.S. & Snyder, R.A. (۱۹۹۳), "Sex and Position as Predictor of organizational Commitment," Academy of Management Journal, Vol ۲۹, No.۳, P:۴۸۵.۱۲.   Cohen, A. (۱۹۹۴). "Antecedents of organizational commitment", Journal of organizational Behavior, Vol.۱۳, No.۶. PP: ۵۳۹-۵۴۲.۱۳.   Davis Stanley M. (۱۹۸۴). "Management Corporate Culture", Ballinger Publishing Company, P:۵.۱۴.   Desler, Gary. (۱۹۸۶). "Organization theory", Chapter ۱۲: Motivation and innovation. Building Commitment, Newyork , Prentice Hall,.۱۵.   Mayer, K.c & Schoorman, F.d. (۱۹۹۸). "Differentiating Antecedents of organizational commitment: a test of march & Simons model", Journal of organizational Behavior. Vol.۱۹.PP:۱۵-۲۸.۱۶.   Mayer, J.P.& Allen, N.J.(۱۹۸۴)."Testing the side-Bet theory of organizational commitment", Journal of Applied Psychology, vol. ۶۹, No.۳, PP: ۳۷۹.۱۷.   Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.M. (۱۹۷۹) The measurement of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, ۱۴, pp. ۲۲۴–۲۴۷.۱۸.   Somers, M.J.(۱۹۹۵)."Organizational commitment, Turnover and Absenteeism: an Examination of Direct and Indirection Affects," Journal of Organizational Behavior, Vol.۱۶, PP:۴۹-۵۷.۱۹.   Steers, Porter, Charles. Oreilly (۱۹۹۱). "Motivation and work Behavior", Corporations, Culture and Commitment, Newyork, Mc Graw-Hill inc, PP:۲۴۶-۲۴۷.۲۰.   Steyrer Johannes, Schiffinger Michael, Lang reinhart(۲۰۰۸): "Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance? , Scand . j mgt ,vol ۲۴,۳۶۴-۳۷۴۲۱.   Vander berg, J. (۱۹۹۲). "Examining the Causal order of Job Satisfaction and organizational commitment", Journal of management. Vol.۲۸, No.۱, PP:۱۵۳-۱۵۶.۲۲.   Lock, peter Crawford, john (۲۰۰۱). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. Journal of Managerial Psychology .vol/۶/Isuue ۷/۸ p۵۹۴

منبع: دوماهنامه علمی-ترویجی توسعه انسانی پلیس، شماره ۳۱ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


قائمیه
مرکز تحقیقات رایانه‌ای
اصفهان
WWW
برای داشتن کتابخانه های‌تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹